

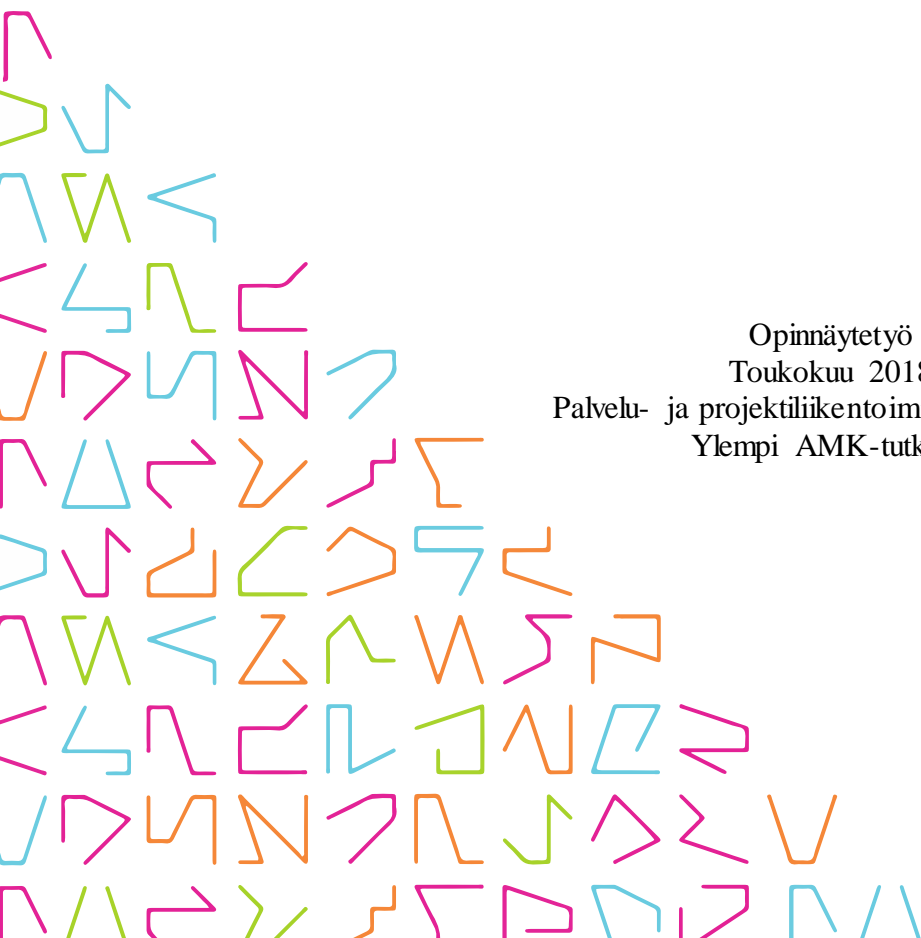


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# KAUNEUSHOITOLAN LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Alexandra Sahala

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus  
Ylempi AMK-tutkinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus  
Ylempi AMK-tutkinto

SAHALA, ALEXANDRA:

Kauneushoitolan liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla  
Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 26 sivua  
Toukokuu 2018

---

Tämän opinnäytetyön taustalla on A Class Concepts Oy:n (jäljempänä Kitty Cat) kasvustrategia. Yrityksen tavoite on olla Suomen suurin kauneushoitola vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteeseen pääseminen vaatii yritykseltä linjauksia, arvovalintoja ja toiminnan jatkuvaa seuraamista sekä kehitystyötä. Tämän opinnäytetyön tavoite on tukea Kitty Catin kehitystyötä, mallintaa nykyinen palvelu ja löytää palvelun kehitysmahdollisuuksia palvelumuotoilun keinoin.

Työn tavoite on tunnistaa ja mallintaa Kitty Catin nykyinen palvelupolku ja kehittää nykyistä palvelua asiakasläheisemmäksi, asiakkaiden arvoja kuuntelevaksi palveluksi. Kehitetty palvelu kuvataan Service Blueprintin avulla, tarkoitus on esittää uudistettu palvelu jolla olisi positiivinen taloudellinen vaikutus liiketoimintaan. Kehitysehdotukset luovutetaan Kitty Catille testattavaksi. Tarkoitus on myös esittää konkreettisia kehitystai muutosehdotuksia palvelun eri toimipisteisiin.

Palvelua kehitettiin palvelumuotoilua hyödyntäen. Työn tutkimusvaiheessa haastateltiin Kitty Catin omistajia sekä työntekijöitä ja havainnoillistettiin palveluprosessi palvelusafari havainnointimenetelmällä. Saatujen aineistojen avulla oli mahdollista mallintaa nykyinen palvelu. Käytettävissä oli suuri määrä asiakaspalautteita, josta koottiin erillinen yhteenveto. Asiakaspalautteiden yhteenveto ja jäsentely hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa.

Aineiston perusteella saatiin hyvä kuva asiakkaiden arvomaailmasta ja päästiin rakentamaan erilaisia käyttäjäprofiileja joiden pohjalta nykyistä palvelua ideoitiin asiakkaiden tarpeiden ja arvojen mukaiseksi ideointiriihessä. Lopullinen Service Blueprint ja palvelun kehitysehdotukset syntyivät ideointityöpajan tuotoksena.

Kehitetty palvelu antaa lisäarvoa asiakkaille ja tehostaa toimintaa. Uudessa palveluprosessissa on otettu huomioon tulevaisuuden haasteet ja trendit. Keskiössä on automatisointi ja ajan tehokkaampi hyödyntäminen, räätälöity palvelu, tekoälyn hyödyntäminen, helppous, yhteistyö ja hyvä tunnelma.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, tunnelmamuotoilu

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management  
Name of the Option

SAHALA, ALEXANDRA:

Developing the Business of a Beauty Salon using Service Design  
Bachelor's thesis 76 pages, appendices 26 pages  
May 2018

---

This thesis is part of a larger strategy of the company A Class Concept Oy (hereafter Kitty Cat). The objective of the company is to be the largest beauty salon by the year 2020. To reach that goal, the company needs to make strategic decisions, define its policies and develop the business itself. The objective of this study was to contribute to the development, describe the current service and find the opportunities of development by using service design.

The objective was to identify and model the service path. The ambition was to develop the service model to be more customer-oriented and customer-friendly, considering the customer values. The prototype of the new model is described with the process model Service Blueprint. The aim was to introduce a renewed service with a positive effect on the business activity. The aim was also to propose reforms and changes in the various service points. The suggestions were given to the company for further evaluation and testing.

The study was carried out as a service design project. The empirical part consists of the interviews with the owners and the employees, observing the service itself and analyzing the data using qualitative content analysis. With the collected data it was possible to model the current service. Feedback from almost 5000 customers was at the disposal of the study. The feedback was summarized and utilized in the planning stage of the process.

The summary gave a good picture of the customers' values. Based on the data, four user profiles were designed and could be utilized in the workshop when planning the service to be more customer-friendly. The outcome of the workshop was a Service Blueprint model.

The designed and developed service is more efficient and has a customer insight. In the renewed service process the trends and challenges of the future are taken in consideration. The focus is on automatization, custom-made service, more efficient processes, easy service, cooperation and the utilization of artificial intelligence.

---

Key words: service experience, customer insight, service design, ambiance design

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	PALVELUN KEHITTÄMISEN STRATEGISET LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1	Palvelun kehittämisen lähtökohdat .....	7
2.2	Asiakaslähtöisyys ja asiakasläheisyys, tulevaisuuden asiakasymmärrys .....	10
2.3	Arvonluonti palvelussa .....	11
2.4	Tulevaisuuden kannattava asiakaspalvelu .....	13
2.5	Palvelu- ja tunnelmamuotoilu .....	15
2.5.1	Suunnitteluprojektin määrittely .....	16
2.5.2	Kehittämisen tutkimusvaihe .....	17
2.5.3	Kehitystyön suunnitteluvaihe .....	18
2.5.4	Kehitetyn palvelun tuottaminen ja arviointi .....	19
3	KITTY CATIN PALVELUN SUUNNITTELU .....	20
3.1	Tutkimus ja määrittely .....	20
3.1.1	Työntekijähaastattelut .....	21
3.1.2	Palvelun havainnointi palvelusafarilla .....	21
3.1.3	Kitty Catin nykyinen palvelupolku .....	22
3.1.4	Phorest asiakaspalautteiden selkeyttäminen ja yhteenveto .....	25
3.1.5	Kitty Cat asiakaskysely .....	31
3.1.6	Kitty Catin neljä käyttäjäpersoonaa .....	32
3.2	Kehitetyn palvelun suunnittelu ja kehitys .....	33
3.2.1	Ideointityöpaja .....	33
3.2.2	Kehitetyn palvelun palveluprosessi - Service Blueprint .....	37
4	YHTEENVETO JA KEHITYSIDEAT .....	41
5	POHDINTA .....	45
	LÄHTEET .....	48
	LIITTEET .....	50

## 1 JOHDANTO

Kitty Car Beauty Center on pääkaupunkiseudulla toimiva kolmen toimipisteen kauneushoitolaketju. Yritys Kitty Catin takana on A Class Concepts Oy. Kitty Cat on toiminut vuodesta 2010 ja nykyiset omistajat ostivat ja kehittivät sen nykyiseen malliin vuonna 2015. He näkivät potentiaalin kehittää hoitola yhdeksi Suomen suurimmista. He näkivät mahdollisuuden luoda kannattavasti toimivan kauneushoitolan, jossa he voisivat antaa asiakkaille parhaan mahdollisen palvelukokemuksen. Asiakaspalautteet olivat jo hyvällä tasolla (keskiarvo 4 asteikolla 1-5) joten selkeää ongelmaa palvelussa ei ollut. Tutkimusongelmaksi näyttäytyi liiketoiminnan kasvattaminen siten, etteivät toimenpiteet vaikuttaisi negatiivisesti palvelun laatuun.

Uudet omistajat halusivat keskittyä palvelun kehittämiseen asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Yrittäjät osasivat nopeasti nähdä miten pienillä muutoksilla saisivat työntekijät entistä motivoituneimmiksi ja sitä kautta yrityksen liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun. Asiakaspalvelun laatua seurattiin ERP-järjestelmän Phorestin avulla. Tämän jälkeen katse vietiin pidemmällä tulevaisuuteen. Omistajat halusivat laajentaa yrityksen Suomen johtavaksi kauneushoitolaketjuksi vuoteen 2020 mennessä, koska näkivät laajemman ketjukokonaisuuden tuovan mahdollisuuden parempaan kannattavuuteen. Tarkoitus oli luoda kasvustrategia, jossa säilytetään asiakkaiden kokemaa erinomaista palvelutasoa ja samalla kasvattaa yrityksen hyvää mainetta. Selkeämmän kuvan ja strategian saavuttamiseksi lähdettiin hakemaan ulkopuolista näkökulmaa, josta tämä opinnäytetyö sai alkunsa. Opinnäytetyö on osa yrityksen kasvustrategiaa.

Kasvustrategian ensimmäinen tavoite oli luoda pääehdotus kasvulle (Liite 1). Pääehdotus koostuu toimenpide-ehdotuksista ja toimii alustavana projektisuunnitelmana kasvustrategialle. Opinnäytetyö sai alkunsa pääehdotuksesta jossa ensimmäinen toimenpideehdotus on tuoda palvelumuotoilu osaksi yrityksen toimintaa. Ehdotukseen liittyi nykyisen palvelun mallintaminen, asiakasymmärryksen kerryttäminen ja arvojen määrittely. Palvelumuotoilu osoittautui kokonaisvaltaiseksi menetelmäksi jolla olisi vaikutuksia laajemmalla tasolla ja yrittäjät pitivät prosessia heille sopivaksi tavaksi lähteä kehittämään palvelua ja hakemaan liiketaloudellista kasvua. Palvelumuotoilun avulla olisi mahdollista kehittää kilpailijoiden nähden erottautuva palvelu. Palvelumuotoilu

auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita.

Tämän opinnäytetyön tavoite on löytää nykyisen palvelun kehtiysmahdollisuuksia palvelumuotoilun keinoin. Prosessin aikana selvitetään mahdollisia uusia malleja palvelulla asiakasläheisemmin nykyisiä ja uusia asiakkaita, jolla myös olisi positiivinen taloudellinen vaikutus liiketoimintaan. Kitty Catin nykyinen palvelupolku tunnistetaan ja mallinnetaan ja sitä kautta kehitetään nykyinen palvelumalli asiakasläheisemmäksi, asiakkaiden arvoja kuuntelevaksi palveluksi.

Kehitetty palvelu kuvataan prosessikaaviolla, Service Blueprintillä, jonka tarkoitus on visualisoida palvelun siten, että se piirtää yhtäaikaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä palvelutarjonnan prosessista. Samalla saadaan näkyväksi palvelumallin kehitetyt palvelupisteet. Tarkoitus on myös esittää konkreettisia kehitys- tai muutosehdotuksia jotka Kitty Cat voi hyödyntää kehitystyössään tulevaisuudessa. Kehitysehdotukset luovutetaan Kitty Catille testattavaksi.

Palvelumuotoilu on prosessina luova ja ainutkertainen. Palvelumuotoilun määrittelemisen ja kuvaaminen täysin yhdenmukaiseksi prosessiksi ei ole mahdollista ja prosessista löytyykin eri versioita. Tässä työssä prosessin vaiheet on jaettu viiteen eri vaiheeseen; projektin määrittely, suunnittelu, tutkimus, palvelutuotanto ja arviointi. Tämä työ käsittelee määrittelyn ja sisältää projektin tutkimuksen sekä suunnittelun. Kehitetystä palvelusta luodaan prototyyppi. Palvelutuotanto ja arviointi ovat osa suurempaa kehitysprojektia eikä niiden toteuttamiseen ollut mahdollisuutta. Kehitysprojekti jatkaa omalla painollaan yrittäjien omien resurssien ja tavoitteiden mukaan.

## 2 PALVELUN KEHITTÄMISEN STRATEGISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Palvelun kehittämisen lähtökohdat

Kaikki kehittäminen on jatkuvan muutoksen pyörteissä puhtaampa sitten strategioista, tuotteista tai palveluista. Joskus kehittämistä johtaa tiede ja joskus erilaiset yhteisölliset ilmiöt. Sosiaalinen media on mahdollistanut nopean ja tunteellisemman keskustelun kehittämisestä. Kehittämisen näkökulmat monimuotoistuvat ja tulevaisuuden kehittäminen tapahtuu soveltamalla parhaita oppeja yli toimialojen, ei vain kopioimalla ja benchmarkkaamalla suoraan tiettyjä kilpailukeinoja. Paras kehittyminen syntyy hyvässä vuorovaikutuksessa niin, että hulluimmillekin ideoille ja ajatuksille annetaan mahdollisuus. Rohkeus ja uskallus tehdä toisin syntyvät toistemme teoista ja oivalluksista. (Rantanen 2016, 25.)

Kehitystä haluava yritys on oltava rohkea ja heidän on suhtauduttava asiakkaisiinsa proaktiivisesti ja aina olla askeleen edellä asiakastaan. Menestyksekkäät yritykset eivät ole hyviä vain analysoinnissa ja suunnittelussa, vaan myös asioiden toteuttamisessa. Ne osaavat tuoda esiin asiakkaiden ja työntekijöiden energian ja suunnata sen yhteiseen innovointiin arjen asiakaskohtaamisissa nousevien ongelmien ratkaisemiseksi. Asiakaskohtaamisten toteutukseen suhtaudutaan näissä yrityksissä haltioituneesti, näissä yrityksissä yksityiskohtien viilaaminen täydellisyyteen vievät yrityksiä eteenpäin. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, & Haeger 1999, 16.)

Kulttuuriset ja sosiaaliset muutokset ovat myös osa nykyistä palvelukehitystä. Kitty Catin hallituksen puheenjohtaja Tommi Hänninen kertoo miten esimerkiksi yhteiskunnan yksineläjät hakeutuvat hoitolan seuran ja keskustelun tarpeessa. Muutokset tarjoavat palveluiden tarjoajille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Maailmantila on supistunut, kokemuspäivät laajentunut ja elämänrytmi nopeutunut. Väestömme keski-ikä kasvaa koko ajan, kilpailu on läsnä kaikkialla, ja suurin enemmistö kehittyneissä yhteiskunnissa on vaurastunut. Tarvitsemme enenevässä määrin palveluita liikkumiseen, kommunikointiin, asioiden mahdollistamiseen, avuksi moneen asiaan. Palveluiden avulla yritys voi myös erottua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. (Tuulaniemi 2011, 18-22.)

Tuulaniemi (2011) kiteyttää tulevaisuuden arvokkaan asiakkuuden lähtökohdan. Asiakas joka on tyytyväinen, kuluttaa palvelua enemmän ja on sitoutunut. Iloinen asiakas kuluttaa iloisesti enemmän. Asiakaspalvelun ollessa murrostilanteessa palvelukokemuksen tuottamisesta asiakkaalle tulee avainasia. Puhutaan palveluelämyksistä. On otettava huomioon, että tulevaisuudessa asiakas tekee entistä enemmän suunnitelmallisia valintoja ja ostaa palvelun sieltä, missä kokee saavansa erinomaisen tuotteen kilpailukykyiseen hintaan ja hyvää palvelua. (Aarnikoivu 2005, 19., Tuulaniemi 2011, 18).

Jos palvelukokemuksen tuottaminen on avainasia, miten asiakas kokee palvelun? Artikkelissa Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä? (2016) pohditaan asiakaskokemuksen moniulotteisuutta ja käsityksen määrittelemisen vaikeutta. Kirjoittaja kiteyttää asiakaskokemuksen näin: ”Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama tunne tai käsitys, joka muovautuu kaikissa vuorovaikutustilanteissa yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden kanssa”.

Asiakaskokemus on kaikkialla: se on asiakkaan suhtautumista markkinointiin ja ostopäätökseen johtavassa tilanteessa, se on läsnä tuotetta tai palvelua käytettäessä, asioidessa asiakaspalvelun kanssa ja jopa asiakassuhteen päätyttyä. Kattavuudeltaan kyse on siis kaikista kosketuspisteistä asiakkaan matkan varrella sekä niihin vaikuttavista sisäisistä prosesseista mahdollisine kumppaneineen. Negatiiviseen kokemukseen ei vaadita kuin yksi epäonnistunut kohtaaminen missä tahansa näistä kosketuspisteistä: Asiakkaasi kokemus on siis yhtä vahva kuin heikoin kosketuspisteesi. (Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä, 2016.)

Asiakaspalvelu on maineen rakentumisen keskiössä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja edustavat koko yritystä. Asiakasmenetyksen syitä analysoitaessa on todettu, että eniten asiakasmenetyksiä tapahtuu asiakkaan huonon kohtelun ja asiakaspalvelun johdosta. Siksi asiakaspalvelijat on näin ollen suuressa roolissa, avaintekijöitä kokemuksen tuottamisessa. Rantanen (2016) muistuttaa, että asiakaspalvelijan tapa toimia perustuu moneen eri tekijään, ohjenuorana on kuitenkin ns. palveluprosessi. Kehittäminen on vaikeaa eikä resursseja voi ohjata jos prosessit puuttuvat. Lopputulos on sattumanvarainen eli joko onnistunut tai epäonnistunut, ja virheet moninkertaistuvat. Jos prosessit puuttuvat, on tavoitteesta ja rooleista vaikea kommunikoida. Prosesseja tarvitaan, jotta ylipäättään voidaan onnistua, oppia tai kehittää. (Rantanen 2016, 48.)



Prosessilla tarkoitetaan mallia, jolla aina on alku ja loppu. Prosessi pitää sisällään sarjan toimenpiteitä ja tekemisen järjestyksen, joiden avulla syntyy tavoiteltu lopputulos. Prosessi määrittää resurssit, kuten tilat, ajan, asiantuntijuuden ja kehittämisen. Yritys jossa prosessit on hyvin määritelty ja käytössä, voi oppia myös muilta kuin vain oman alan toimijoilta. Tarkoituksena on kehittää prosessia ja toimintaa aina valitusta näkökulmasta. Prosessin mukaiset tapahtumat ja tekeminen on aina samanlaista. Kitty Catilla ei ole voimassa olevaa kuvausta tai mallia nykyisestä palveluprosessistaan. Annettujen työkalujen avulla heillä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa tavoiteltuja lopputuloksia. Prosessikuvaus antaa mahdollisuuden hahmottaa palvelun sisällä muodostuvia synergioita ja muutosten vaikutuksia toisiinsa. (Rantanen 2016, 48.)

Prosessissa ei näy tunnelmaa, mutta vaikuttava elementti on tapa toimia, joka sisältää erilaisia prosesseja, manuaaleja ja ohjeita. Prosessi terminä tai tekemisen muotona saattaa kuulostaa ikävän kaavamaiselta, jopa tylsältä. Prosessit liitetään mielikuvissa mekaanisiin tekemisiin, joissa ei juurikaan ole sallittua luoda uutta ja improvisoida. Kun edetään prosessin mukaisesti, valinnat on jo tehty jollain tasolla etukäteen. Prosessiajattelussa on kuitenkin paljon hyviä puolia, joka parhaimmillaan vapauttaa energiaa, ideoita ja luovuutta. (Rantanen 2016, 48.)

Luovuutta ja ideoita tarvitaan myös kun haetaan muutosta, mutta tarvitaan myös luottuksellinen tunnelma koska yhteen hiileen puhaltaminen ja yhteistä päämäärää kohti työskenteleminen on tuottavampaa. Hyvin toimivassa työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen tunnelma, yrityksen johto on työntekijöille tuttu ja muutoksia valmistellaan hiljalleen. Muutoksia tehdään yhdessä, jolloin syntyy yhteisiä tarinoita ja käsikirjoituksia. Muutosten kanssa on sama kuin juonenkäänteiden: vaikka työntekijä ei olisikaan samaa mieltä tehtyjen päätösten kanssa, hän hyväksyy ne sydämessään. (Rantanen 2016, 56.)

Aarnikoivu (2005) arvioi, että tällä hetkellä yrityksissä asiakaspalvelua ei vielä läheskään täysimääräisesti hyödynnetä erottautumisvälineenä, kilpailutekijänä. Yritykset tekevät varovaisia tunnusteluja ja harjoituksia asiakkaiden suuntaan tavoitteena luoda kanta-asiakkuuksia. Uudessa ajassa selviytyminen edellyttää keskittymistä asiakasosuuteen eli asiakaspääoman kasvattamiseen määrän tavoittelun sijaan. Määrää tärkeämmäksi nousee asiakkaiden laatu. (Aarnikoivu 2005, 22-23.)

Samaa arviota tehdään artikkelissa Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä (2016), asiakaskokemuksesta on muodostunut merkittävin kilpailutekijä, kulutustottumukset anatavat enemmän arvoa muiden suosituksille, hyvä asiakaskokemus määrää tuleeko asiakas käyttämään palvelua uudestaan, eli maksaako hän uudestaan palvelusta ja mitä synergioita hänen suosittelunsa tai vastaanpuhuminen aiheuttaa. Hyvä asiakaskokemus ei synny sattumalta, siihen pääseminen vaatii yrityksiltä strategisia linjauksia sekä asiakaskeskeistä kulttuuria jokaisen työntekijän osalta. Tärkeää on aidosti mmärtää asiakasta, ei uskoa tai arvata. Kokemus on mitattava siellä missä kohtaaminen tapahtuu. Ymmärrys asiakkaasta ja saatu palaute pitää edelleen jalostaa ja ottaa huomioon palveluiden, tuotteiden, toimintamallien sekä prosessien suunnittelussa. Tässä työssä analysoidaan asiakaspalautteita jotta saadaan parempi ymmärrys asiakkaiden arvomaailmasta, kokemuksista ja toiveista. Asiakasymmärrys auttaa meitä kehittämään Kitty Catin nykyistä palvelua asiakasläheisemmäksi ja löytämään kehityskelpoisia palvelupisteitä, jotka voidaan käyttää kilpailutekijöinä tavoitellessa parempaan, tuottavampaan ja suurempaan liiketoimintaan. (Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä, 2016.)

## **2.2 Asiakaslähtöisyys ja asiakasläheisyys, tulevaisuuden asiakasymmärrys**

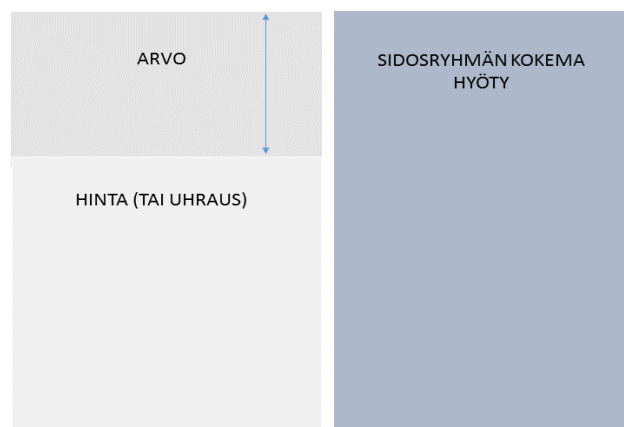
Perinteinen segmentointimalli, jossa pohditaan asiakkaan sukupuolta, asuinkuntaa, ammattia ja vaikka tulotasoa, ei oikeasti kerro meille mitään, miltä asiakkaasta saattaa jossain tilanteessa tuntua. Jotta voisimme onnistua kokemusten johtamisessa ja tunnelmamuotoilussa, meillä pitää olla asiakkaista enemmän kokemuksiin liittyvää tietoa. Asiakkaiden odotukset voivat olla hyvin erilaisia. Siksi Kitty Catin asiakkaat on tutkimusvaiheessa segmentoitu arvomaailmaan pohjautuviin asiakasprofileihin. Sosiaaliset tarpeet ovat nykytiedon mukaan meille tärkeämpiä kuin esimerkiksi ruoka tai koti. Tulevaisuudessa pitäisikin puhua ylipäättään ihmisten ymmärtämisestä asiakasymmärryksen sijaan. (Rantanen 2016, 86.)

Tulevaisuuden palvelu voisi hyvin perustua myös luontaisten taipumusten kartoittamiseen ja niiden hyödyntämiseen esimerkiksi palveluissa ja tavassa toimia. Sen sijaan että kysytään, missä asut ja mikä on tulotasosi, kysyttäisiinkin, teetkö päätöksiä mieluummin tunteiden vai järjen perusteella. (Rantanen 2016, 104-105.)

Selviytymisen ja menestymisen resepti nykyisessä kilpailussa ja yhä enenevissä määrin uudessa ajassa edellyttää innovatiivisuutta ja tekoja. Palveluhalu, palveluasenne ja asiakkaan arvostus läpi koko organisaation ovat onnistumisen edellytyksiä. Asiakaskeskeisyys ilmenee yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana. Se, että yritys toteaa asiakaskeskeisyyden arvokseen ja toimintansa asiakaslähtöiseksi ei itse asiassa kerro vielä mitään yrityksen toiminnasta käytännössä. Se toki kertoo, että yrityksen arvomaailmassa asiakkaalla on merkittävä rooli. Tämä on hyvä lähtökohta asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseen. Miten asiakaskeskeisyys konkretisoituu asiakaslähtöiseksi toiminnaksi on avainasemassa. (Aarnioivu 2005, 27- 31.)

### 2.3 Arvonluonti palvelussa

Organisaatoiden perustehtäviä on luoda arvoa asiakkaille. Tämä arvo on niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Kehittäessä Kitty Catin palvelua pyrittiin kehittämään palvelu josta asiakas on valmis maksamaan useammin ja sitoutuneemmin. Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei ole välttämättä suoraan rahallista arvoa; voidaan puhua myös uhrauksista, joita asiakas hankinnan eteen tekee. Arvo on sidosryhmän kokema hyödyllisyys. Arvon muodostuminen on hahmotettu alla olevassa kuviossa (kuvio 1). Arvo on aina suhteessa aikaisimpiin kokemuksiimme ja siihen, mitä arvostamme; asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Arvo on siis aina suhteellista. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)



KUVIO 1. Mistä arvo muodostuu (Tuulaniemi 2011, 31).

Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Tämä arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä asioita. Arvolupaus määrittää, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus:

- määrittelee ja kuvaa tuotteen
- määrittelee, kenelle tuote on tarkoitettu
- kertoo asiakashyödyn
- kuvaa tuotteen erottautumistekijät; miksi tuote on ainutlaatuinen

Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta. Kun tiedetään miten, asiakas tuotetta kuluttaa, tiedetään miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa.

Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa (asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat, ympäristö). Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiensa ja subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Yritykselle yksittäisen asiakkaan arvo realisoituu siinä, kuinka usein hän käyttää yrityksen tuotteita, kuinka paljon hän rahaa kuluttaa ja kuinka kannattava asiakas on toimintansa perusteella yritykselle. (Tuulaniemi 2011, 32-33.)

Rantanen (2016) kysyy, mitä tapahtuisi, jos aikuisille suunnatut konseptit keskittyisivät näkemään palvelun ihan oikeasti asiakkaan omista arvoista ja merkityksistä käsin ja vahvistaisivat niitä tuntemuksia? Lisämyynti, asiakasuskollisuus ja kanta-asiakkuus voisivat olla sydämen asioita eivätkä väkinäisiä vuorosanoja kassalla, joiden marssijärjestyksestä on opeteltu erilaisissa koulutuksissa. (Rantanen 2016, 33.)

Saatavuus ja hinta ovat nykyään ja tulevaisuudessakin tärkeitä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Ne eivät kuitenkaan selitä yksiselitteisesti asiakkaan valintaa. Ratkaiseva tekijä on asiakkaan kokemus ostotapahtumasta, asiakkaalle syntyvä lisäarvo asiainnista yrityksen kanssa, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja mielikuvaan koko yrityksestä. (Aarnikoivu 2005, 25.)

Yrityksen täytyy pystyä aina tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa asiakassuhteen syntymiseksi ja jatkuvuuden ylläpitämiseksi. Ostopäätöksen aikaansaama lisäarvo ei siis välttämättä ole hinta, vaan myös itse asiakaspalvelulla on mahdollista tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen tulee löytää omassa toiminnassaan punainen lanka, johon toiminta nojaa. (Aarnikoivu 2005, 25.)

Yrityselämässä yksi kilpailukyvyn keskeisiä lähtökohtia on ylivoimainen osaaminen. Osaamisena on perinteisesti pidetty yrityksen tuotantoa ja tuotteita koskevaa asiantuntemusta. Yrityksellä täytyy kuitenkin olla myös asiakastuntemusta. Asiakastuntemus saavutetaan ymmärtämällä asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka 1999, 15.)

Alentamalla tuotteen hintaa tai vastaavasti lisäämällä hyötyjä luodaan asiakkaalle lisää arvoa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) nähdään miten Tuulaniemen mukaan lisäarvo muodostuu. Arvo kasvaa hintaa lasemalla ja/tai lisäämällä hyötyä. Tämän työn tutkimusvaiheessa tavoite on tunnistaa asiakkaiden arvomaailma, ja käyttää tämä tieto hyväksi suunnitteluvaiheessa lisäämällä palveluun asiakkaiden arvostamia kokemuksia tai muuttamalla palveluun kuuluvia elementtejä tai prosesseja asiakasläheisemmäksi.



KUVIO 2. Lisäarvon muodostaminen (Tuulaniemi 2011, 37).

On tärkeä huomata, että asiakas itse muodostaa arvon itselleen, ihan samalla tapaa kun hän muodostaa itsellensä asiakaskokemuksen. Yritykset luovatkin toiminnallaan vain edellytyksiä arvon muodostamiselle, asiakas luo sitten omalla toiminnallaan itselleen niistä arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014.)

## 2.4 Tulevaisuuden kannattava asiakaspalvelu

Yritysten ja Kitty Catin toiminnan ja kasvun edellytys on ostava ja maksava asiakas. Yrityksissä on tiedostettu muuttuneet markkinat. Muutospaineissa yritysten hämmennys

näkyä sekavana toimintana, koska muutosten edellyttämää toimenpiteitä ei pystytä hahmottamaan. Yritysten selviytyminen edellyttää asiakaspalvelun mieltämistä aidoksi kilpailutekijäksi. (Aarnikoivu 2005, 13.)

Kilpailukykyinen asiakaspalvelu osoittaa asiakkaan arvostuksen ja yrityksen toimintaprosessi on kaksi suuntainen, jossa asiakas ja yritys hyötyvät. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, mikä mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Myyjä ja ostaja-asetelman sijaan uudessa ajassa korostuu yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys ei enää ole yrityksen valinta, vaan se on selviytymisen edellytys. Koko yrityksen toiminnan läpäisevä asiakasajattelu tulee olemaan yritysten elinehto. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisen toiminnan lisäksi menestyvältä yritykseltä edellytetään maineen merkityksen tiedostamista ja tietoisia ponnistuksia mainepääoman kasvattamiseksi. Aarnikoivu (2005) kuvaa mainetta ”vetovoimaksi, joka kumpuaa organisaation historiasta, suuntautuu tulevaisuuteen ja on aina suhteessa joihinkin muihin organisaatioihin”. Käsitteet imago ja brändi liittyvät olennaisesti maineeseen. Sanotaan, että brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan. Kauneusalalla maine on kaikki kaikessa. On esimerkkejä jossa maine voi kaataa koko yrityksen. Laadukkaat tuotteet ja laadukas asiakaspalvelu ovat Kitty Catin arvovalinta. He näkevät tämän kilpailutekijänä mutta myös luonnollisena valintana josta ei tingitä, jos haluaa pysyä alalla pitkään. Tulevaisuudessa asiakkaat ansaitaan enenevässä määrin teoilla. Imago on mielikuva ja pyrkimys, maine on todellisuus. Yrityksen mainepääoma asettuu yhä merkittävämpään rooliin, koska kriittinen asiakas vakuuttuu parhaiten yrityksen osaamisesta ja alkaa käyttämään yrityksen palveluita, kun joku puolueeton taho suosittelee yritystä oman kokemuksensa perusteella. Yritysten tavoitteena on kanta-asiakkuuden lisäksi saada tyytyväisestä asiakkaasta yrityksen suosittelija. (Aarnikoivu 2005, 33-34.)

Asiakkaat hakevat itsellensä sopivinta palvelua ja kaikilla on omat mieltymyksensä, halunsa, motiivinsa ja mahdollisuutensa. Ja siksi, kuten jo mainittu, asiakasta pitää kuunnella ja palveluja on räätälöitävä heidän mieltymyksensä mukaan. Palvelun on houkuteltava uudestaan, sen kuuluu sitouttaa ja vastata tarpeisiin. Vastauksia saa kuuntelemalla, kysymällä ja tutkimalla asiakkaan ostokriteerejä. Tämän päivän asiakas on hinta- ja trenditietoinen. Tämä lisää palveluun kohdistuvaa odotusta sen laadusta ja

ajakohtaisuudesta. Tämä ei tarkoita, että yrityksen on muututtava trendien mukaan, mutta olemalla tietoisia oman alansa kehityksestä ja trendeistä yritys voi hyvissä ajoin mukautua ja tehdä valintoja omien arvomaailmojen mukaan ja asiakassegmenttiä silmällä pitäen. Manpower Groupin julkaisemassa raportissa Asiakaspalvelun Trendiraportti (2017) todetaan digiloikan olevan jo pitkällä, ja asiakaspalvelubusineksessä pärjäävien on otettava tämä huomioon omien palveluiden kehityksessä. Suuri haaste on osoittaa liiketoimintajohdolle, mikä arvo erinomaisella asiakaspalvelukokemuksella on liiketoiminnalle, tarvitaan uusia mittareita ja mittaamisen prosesseja. (Asiakaspalvelun trendiraportti 2017, 21.)

Muita haasteita asiakaspalvelualalla on rekrytointi, kyky vastata asiakkaiden odotuksiin kommunikaation nopeudesta ja monikanavaisuudesta ja erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttaminen. (Asiakaspalvelun trendiraportti 2017, 18-22.). Ottamalla huomioon nämä kolme haastetta, ymmärtämällä niiden vaikutukset ja mahdollisuudet ja tuomalla ratkaisut osaksi yrityksen liiketoimintaa, yrityksellä on suuremmat mahdollisuudet olla osa tulevaisuuden tekijöitä ja tehdä sillä myös hyvää liiketaloudellista tulosta.

## **2.5 Palvelu- ja tunnelmamuotoilu**

Palvelussa on kyse kohtaamisista; ihmisten kohtaamisista ja heidän välillään tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Syntyy tunnelma ja syntyy tunteita. Tunnelma on kuin kolmas ulottovuus kaikissa kokemuksissa. Vuorovaikutus voi olla ihmisten välistä, mutta kokemuksia syntyy myös muissa tilanteissa. Tunnelma syntyy aistikokemuksista, ajatuksista ja tunteista. Aistimme maailmaa näkemällä, kuulemalla, maistamalla ja tuntemalla. Ajattelumme voi olla tietoista tai tiedostamatonta ja tunnelma sen mukaista. Tunnelmamuotoilu on ajattelufilosofia, joka tarjoaa ymmärtämisen, suunnittelun ja tuottamisen työkaluja ja välineitä. Tässä työssä emme kehitä palvelua tunnelmamuotoilun avulla, mutta tuomme tietoisuuteen osan tunnelmamuotoilun teorioista analyysivaiheessa ja pohdinnoissa. (Rantanen 2016, 123-124.)

Palveluiden muotoilun lisäksi voimme yhtä hyvin muotoilla kokemuksia. Kyse ei ole pelkästään palvelumuotoilusta, vaan nimenomaan ihmisten kokemuksista siitä, mitä tietyissä paikoissa ja tietyssä palvelutilanteessa tapahtuu. Ja mitä lisäarvoa kussakin kohtaamisessa syntyy. (Rantanen 2016, 43.)

Ennen konseptointiin, ja sitä tehdään vieläkin, mutta konseptoinnilla ja palvelumuotoilulla ei ole suurta eroa, sillä molemmissa on samoja kehittämisen vaiheita. Konseptin lähtökohtana on, että idea on parhaalla mahdollisella ja tehokkaimmalla tavalla toteutettavissa niin, että mallia voidaan tehokkaasti monistaa. Tämä on yksi Kitty Catin tarpeista ja työn tarkoitus, luoda malli joka tehokkaasti monistettavissa. Alussa on jokin liiketoiminnallinen tarve ja sen analysointi, uuden liikeidean pilotointi, testausvaihe ja koseptin viimeistely ja monistaminen. Konseptin kilpailukyvyn varmistaa jatkuva kehittäminen ja villaaminen. (Rantanen 2016, 35.)

Palvelumuotoilun ajatusmalli on se, että parempia palveluita käyttävät useammat ihmiset ja että he maksavat näistä palveluista sekä kertahankintana että toistuvina ostoksina enemmän. Hyvän palvelun tarkoitus on ilahduttaa ihmistä. Paremmat palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuus tuo liikevaihtoa. Palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua ja tehoa yrityksiin. (Tuulaniemi 2011, 29.)

Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakasta ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään asiakas- ja liiketoimintanäkökulmat. Puhutaan asiakasarvosta käyttäjäkokemuksen ja liiketoiminnan tarpeiden yhdistelmänä. Olennaista on pyrkiä tasapainottelemaan näiden kahden lähestymistavan välillä. (Tuulaniemi 2011, 103 – 104.)

### 2.5.1 Suunnitteluprojektin määrittely

Kaikkien suunnitteluprojektien alussa projektin tavoitteet määritellään. Palvelun tuottava organisaatio määrittelee kehitysprosessin tavoitteet. Vastataan esimerkiksi kysymyksiin; Mihin asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa?

Mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa?

Mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet?



Tavoite on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tavoitteena on rakentaa kuvaa palvelua tuottavasta organisaatiosta; tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Organisaation sisällä ja toimintaympäristössä olevaa niin kutsuttua hiljaista tietoa saadaan esille organisaation edustajien kanssa keskustelemalla ja heitä haastatteleamalla. Tämän kehitystyö määriteltiin haastatteleamalla Kitty Catin toimitusjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa. He olivat aloittaneet kehitystyötä varhain yrityksen ostamisen jälkeen ja tavoitteet olivat jo hahmottuneet. He halusivat olla alan johtavassa asemassa vuoteen 2020 mennessä. Kysymys olikin miten sinne päästäisiin, miten se tehtäisiin liiketaloudellisesti järkevästi? Haluttiin myös vastauksia kysymykseen, mitä on olla alan suurin ja pohdittiin yrityksen arvomaailmaa. (Tuulaniemi 2011, 127-134.)

Keskustelujen lisäksi kerättiin tietoa toimintaympäristöstä. Tehtiin benchmarkkaus ja pystyttiin asettamaan yritys liikevaihedollisesti suhteeseen muihin alalla toimiviin yrityksiin. Yrityksen työntekijöitä haastateltiin ja tehtiin suunnitelmallisia havaintoja. Tämän tuloksena koottiin pääehdotus kehitystyölle (Liite1.), josta yrittäjät saivat valita oppinäytetyön kehityskohteen. Valinnaksi muodostui palvelumuotoilun avulla suunniteltu kehitetty versio nykyisestä palvelumallista.

Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan strategiaprosessissa paikkoja, joihin palveluita voi tuottaa. Kaikkien organisaation tuottamien palveluiden pitäisi lähteä strategisista päätöksistä ja tukea niitä. Päätös palvelun kehittämisestä lähtee siitä, että ensin arvioidaan palvelun soveltuvuus organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Tuulaniemi 2011, 137.)

### **2.5.2 Kehittämisen tutkimusvaihe**

Tutkimusvaihe sisältää haastatteluja, keskustelua ja asiakastutkimuksia. Palvelumuotoilussa laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät ja niistä saatu tieto täydentävät toisiaan, mutta laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen. (Tuulaniemi 2011, 144.)

Asiakasymmärryksen kasvattaminen alkaa kaiken saatavilla olevan tausta-aineiston analyysillä. Tausta-aineisto on käytävä läpi, jotta nähdään millaista suunnittelua hyödyntävää tietoa asiakkaista on jo olemassa. Määrällisen tiedon sijaan palvelun

suunnittelussa hyödyllisempää on yleensä yrityksessä oleva hiljainen tieto, joka saadaan selville esimerkiksi haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa, kyselyillä tai työpajamenetelmillä. Koska palvelun keskiössä on ihminen – sekä asiakas eli käyttäjä että palvelun tuottava henkilöstö – on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää myös palvelun tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Vain näin voidaan varmistaa, että suunniteltava palvelu voidaan tuottaa menestyksekkäästi asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 128-145.)

Yhtä tärkeää on asiakastieto, ja varsinkin laadullisilla menetelmillä saavutettu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja joista voidaan arvioida tuotto-odotus palvelun tuottajalle ja palvelun potentiaalinen arvo asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 143.)

### 2.5.3 Kehitystyön suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa kesitytään ratkaisuehdotuksien löytämiseen. Tässä työssä ratkaisuihin pyrittiin ideoimalla. Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kohteena olevaan ongelmaan. Yleinen toimintatapa on lähestyä ongelmaa mahdollisimman kaukaa ja kriittikittävästi. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Tähän asti ideoinnilla on haettu ratkaisuehdotuksia palvelutuotteen toteuttamiseksi. Nyt ideoista käyttökelpoisempia kehitetään ja niistä rakennetaan palvelukonsepteja. Konsepti on palvelun suurin kuva. Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu toteutetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 189-190.)

Ratkaisuehdotuksista voidaan muodostaa prototyyppi. Erään määrittelyn mukaan prototyyppi tarkoittaa alkuperäistä, ensimmäistä versiota. Prototyyppi on palvelun testausta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelutuotteesta; niistä

asioista jotka toimivat, ja huomioida ne, jotka eivät sovi palveluun. Prototypointi on siis testausta ja kehittämistä interaktiossa ryhmän kanssa. Se on yksi tapa minimoida epäonnistumisen riskiä. Tässä työssä rakennetaan prototyyppi kehitetylle palvelulle (Service Blueprint), mutta testaukset jäävät opinnäytetyön ulkopuolelle ja kehitystyö jatkuu kohdeyrityksen sisällä heidän oman aikataulunsa mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 194.)

#### 2.5.4 Kehitetyn palvelun tuottaminen ja arviointi

Prototyyppi voidaan viedä markkinoille ja asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi, tarkoituksena on kehitetyn palvelun tuottaminen. On ehdottoman tärkeää että yrityksen strategiset linjaukset, asiakasymmärryksessä saatu tieto, ratkaisevat ideat, palvelukonseptit sekä muut kriittiset komponentit pysyvät ehjinä kokonaisuuksina koko prosessin ajan ja konkretisoituvat asiakkaalle palvelussa. Palvelukonseptit on vietävä markkinoille kuluttajien testattavaksi. Palvelubisness on prosessi, ei projekti. (Tuulaniemi 2011, 228-230.)

Kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. Palvelun toteutumista markkinoilla mitataan ja palvelua hienosäädetään saatujen kokemusten mukaan. Arvioinnilla varmistetaan palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä pyritään pitämään yllä kilpailuetua kilpaileviin palveluihin. Yleisin keino on asiakastytytyväsyyden mittaaminen. Toinen tyypillinen mitattava on brändin tunnettuus ja maine. (Tuulaniemi 2011, 128-239.)

Yksi tyypillisin palvelumuotoilun vaikutuksien arvioitiin käytetty työkaluja on liiketaloudesta tuttu ROI (return on investment). Sillä mitataan sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia. Palvelumuotoilun vaikuttavuutta voidaan arvioida myös suhteessa palveluprosessin parantamiseen: palvelun tuottamisen kustannuksien pienenemiseen tai uusien markkinoiden löytämiseen. (Tuulaniemi 2011, 240.)

Palvelu ei ole koskaan valmis, palvelu on jatkuvaa kehittämistä. On tärkeää tarkastella muuttuvia markkinoita, ihmisten kulutustottumuksia, heikkoja ja vahvoja signaaleja, jotta palvelu vastaisi parhaalla tavalla asiakastarpeisiin. Asiakkaat ilahtuvat aina, kun huomaavat että palvelun tuottaja on ottanut heidät huomioon ja tarjoaa heille kasvavaa hyötyä (arvoa) palvelussaan. (Tuulaniemi 2011, 243.)

### 3 KITTY CATIN PALVELUN SUUNNITTELU

Suunnitteluvaiheessa keskityttiin asiakasymmärryksen kasvattamiseen, eli tutkimus kohderyhmän odotuksista ja tavoitteista, joka on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita ja tämän kehitystyön keskeisin osa. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita joten loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa. Asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan loppukäyttäjän motiiveista. Tutkimusvaiheessa palvelumuotoilija haastatteli työntekijöitä, analysoi saatavilla olevia asiakaspalautteita ja palvelu havainnoitiin Palvelusafari -menetelmällä. Näiden menetelmien avulla oli mahdollista mallintaa nykyinen palvelu ja suunnitella uudistettua asiakaskeskeistä palvelumallia. (Tuulaniemi 2011, 142.)

#### 3.1 Tutkimus ja määrittely

Palvelun ytimessä on palvelun kuluttava asiakas, ihminen, ja palvelumuotoilussa keskeistä on syvälinen ymmärrys asiakkaiden ja ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista. Palvelumuotoilijat havainnoivat ja tutkivat kohdeorganisaation henkilökuntaa ja asiakkaita ymmärtääkseen heitä ja laittaakseen heidän tarpeensa suunnittelun keskiöön. Palvelumuotoilu siis auttaa kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 97.)

Asiakasymmärryksen kasvattaminen alkaa kaiken saatavilla olevan tausta-aineiston analyysillä. Tausta aineisto on käytävä läpi, jotta nähdään, millaista suunnittelua hyödyntävää tietoa asiakkaista on jo olemassa. Määrällisen tiedon sijaan palvelun suunnittelussa hyödyllisempää on yleensä yrityksessä oleva hiljainen tieto, joka saadaan selville esimerkiksi haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa, kyselyillä tai työpajamenetelmillä. Koska palvelun keskiössä on ihminen – sekä asiakas eli käyttäjä että palvelun tuottava henkilöstö – on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää myös palvelun tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Vain näin voidaan varmistaa, että suunniteltava palvelu voidaan tuottaa menestyksekkäästi asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 145.)

### 3.1.1 Työntekijähaastattelut

Haastattelu sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistikin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Etukäteen laaditut mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo 2014, 106 – 108.)

Palvelumuotoilija haastatteli kolmea Kitty Catin työntekijää. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja haastateltavat edustivat yritystä monipuolisesti. Ensimmäinen haastateltava oli Citty Katin kokenein työntekijä, joka teki töitä kahdessa eri liiketilassa. Toinen haastateltava oli vielä kosmetologikoulua käyvä opiskelija ja kolmas, kokenut yrittäjä, joka oli aloittanut työnteon Kitty Catissa hiljaittain.

Haastattelut tehtiin Kitty Catin tiloissa, Tapiolan pisteessä ja Annankadulla sijaitsevassa hoitolassa. Näin haastateltavat pääsivät samalla näyttämään ja demonstroimaan kertomaansa. Haastatteluissa tuotiin jo esille kehitysajatuksia, jotka helpottaisivat työntekijöiden päivittäistä työskentelyä.

Tutkija haastatteli myös kolmea asiakasta, mutta heidän haastattelut jätetään tämän työn ulkopuolelle, koska tulos ei antanut lisäarvoa tutkimukselle. Tarkoitus oli saada syvempää tietoa asiakkaiden valintapäätöksistä, mutta fasilitointi epäonnistui.

### 3.1.2 Palvelun havainnointi palvelusafarilla

Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnolliseen ympäristöön, ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä toimivatko ihmiset siten kun sanovat toimivansa. Palvelumuotoilussa havainnointi onkin erittäin tyypillinen menetelmä. (Ojasalo 2014, 116.)

Palvelusafari on havainnointimenetelmä joka perustuu käyttäjakeskeiseen palvelukokemuksen tarkkailuun. Havainnoinnista poiketen palvelusafarissa tutkija ei ole

pelkästään sivustakatsoja vaan osallistuu itse palvelun käyttöön. Näin saadaan omakohtaista kokemusta ja sisäpiirin tietoa palvelun yksityiskohdista. Palvelusafarissa valitaan koekäyttäjää, jotka soluttautuvat palvelun käyttäjiksi ja tarkkailevat palvelukokemusta käyttäjän näkökulmasta. Havainnoitavat yksityiskohdat ja kriteerit päätetään etukäteen ja havainnot tallennetaan heti kokemuksen jälkeen. Palvelusafari soveltuu erityisesti olemassa olevan palvelukokemuksen havainnointiin ja eri palveluntarjoajien vertailuun. Se auttaa havaitsemaan epäkohtia ja parannusmahdollisuuksia palvelussa. (Sivitystoimen työkalupakki.)

Tutkija toimi itse koekäyttäjänä. Hän ei ollut käynyt Kitty Catissä kuin kaksi kertaa aikaisemmin ja pystyi siksi asennoitumaan objektiivisesti havainnoitavaan palveluun. Havainnoinnin tarkoitus oli myös vahvistaa haastatteluiden tuomat tulokset. Tekemällä palvelusafarin itse, tutkija pääsi entistä syvemmälle työntekijöiden ajatusmaailmaan ja sai vahvistettua palvelupolun palvelutuokioita. Palvelusafari toteutettiin kahtena eri ajakohtana talvella 2017. Ensimmäinen havainnointi kohdistui kaundeudenhoitolan palveluun, toinen kampaamoon. Tutkija käytti palvelussa tarkoituksella eri kanavia, internetvarausta ja puhelinvarausta. Havainnoinnin kirjattiin heti tapahtumien jälkeen ja käytettiin työkaluna palvelupolun kuvaamisessa.

Haastattelu keskittyi enemmän työntekijöiden näkökulmaan kun taas havainnointi keskittyi asiakkaan näkökulmaan. Näiden kahden eri näkökulman tuominen yhteen saatiin perusteellinen kuva Kitty Catin palvelupolusta joka esitellään tässä työssä sivulla 33. Havainnointi ei tuonut esille suuria yllätyksiä tai ristiriitaisuuksia.

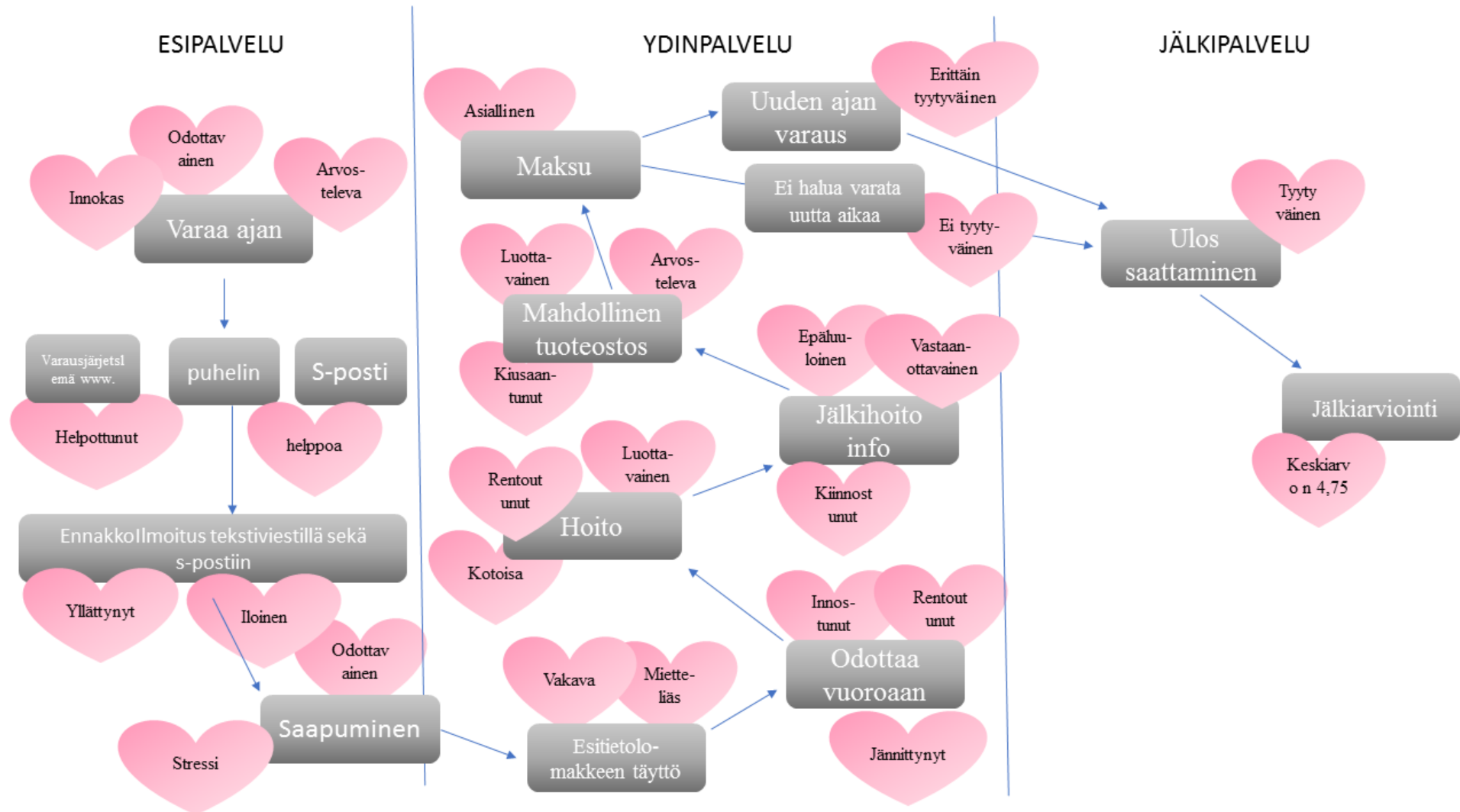
Haastatteluiden ja havainnoin perusteella voitiin hahmottaa yrityksen nykyinen palvelupolku palvelupisteineen. Haastatteluiden vastauksia voitiin myös käyttää hyväksi suunnittelun myöhemmässä vaiheessa, idoinnissa ja suunnitteluvaiheen loppupuolella prototyyppiä luodessa. Nykyinen palvelu on mallinnettu palvelupoluksi kuviossa sivulla 26. (kuvio 3)

### 3.1.3 Kitty Catin nykyinen palvelupolku

Kun tavoitteena on tuottaa kokemuksia ja tunnelmaa, aloitetaan kuvaamalla prosessi. Sitä ennen on syntynyt tarina, jonka on ajateltu kiinnostavan tietynlaisia ihmisiä. Tarinan käsi kädessä kulkee asiakasymmärrys. Seuraavaksi kuvataan tavoiteltu tuotos, kokemus ja

siihen johtava tekemisen sarja ja järjestys. Hyvänä pohjana voi käyttää palvelumuotoilusta tuttua polkuajattelua. Kohtaamishetket kuvataan ajallisesti etenevänä sarjana, ja ne muodostavat asiakkaan kokeman palvelupolun. Palvelupolun voi kuvata eri tasoilla, jolloin käytetään ns. blueprinting-mallinnusta. Palvelupolku on sarja kohtaamisia, ja se sopii kuvaamaan melkein mitä tahansa tapahtumien sarjaa, jossa joku tuottaa ja joku kuluttaa jotain. (Rantanen 2016, 51-52.)

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Se koostuu palvelutuokioista, kontaktipisteistä ja kokemuksista. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi muotoilun keinoin. Suunnittelun ensimmäinen toimenpide onkin määritellä, mikä osa palvelupolku otetaan suunnittelun kohteeksi. Kuviossa sivulla 24 (kuvio 3) Kitty Catin nykyinen palvelu on mallinnettu palvelupolkuna. Palvelu on jaettu kolmeen osaan, esi-, ydin- ja jälkipalvelu. Harmaat ruudut ovat palvelutuokiot ja sydämiin on kuvattu asiakkaan kokemukset ja tunnetilat. Asiakasymmärrys syntyy mm. tunnistamalla tunteet. Ottamalla huomioon asiakkaan tunnetila voidaan saada aikaiseksi hyvinkin voimakkaita reaktioita tai asiakaskäyttäytymisiä. Tavoite on tuoda esiin ja synnyttää positiivisia tunnetiloja ja käyttäytymisiä. Iloinen asiakas ostaa iloisesti enemmän. (Tuulaniemi 2011, 76-78.)



KUVIO 3. Palvelupolku Kitty Cat Beauty Center.



### 3.1.4 Phorest asiakaspalautteiden selkeyttäminen ja yhteenveto

Kitty Catin asiakaspalautteita oli käytettävissä melkein 5000 palautetta. Aineistoa piti selkeyttää ja tiivistää, ennen kuin lähdettiin tunnistamaan yhteisiä piirteitä. Pelkistämisen tarkoitus on karsia. Numeerisista palautteista laskettiin liikekohtaiset keskiarvot ja kirjalliset palautteet kategorisoitiin karkeasti. Tämän jälkeen palautteet ryhmiteltiin tarkemmin teemakohtaisesti, pyrittiin hakea samankaltaisuuksia josta syntyi selkeämpi kuva asiakaspalautteiden merkityksestä tässä työssä. Prosessin aikana aineistosta selkeytyi tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Asiakaspalautteiden pohjalta segmentointiin neljä eri asiakastyyppeä jotka hyödynnettiin suunnitteluvaiheessa. Asiakaspalautteiden yhteenveto on luettavissa liitteessä 3.

Aineistosta voitiin muodostaa samankaltaisuuskaavio, joka helpotti tutkimustyöskenteelyn jatkoa. Samankaltaisuuksilla tarkoitetaan tuloksissa esiytyviä teemoja ja aiheita. Toisiinsa liittyvät tulokset ryhmitellään ja järjestellään aiheittain. Ryhmittely nostaa esiin käyttäjälle olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Asiakaskeskeisyyden ja -lähtöisyyden mittaaminen on haaste. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset ja asiakaspalautteet toimivat yhtenä tiedonlähteenä onnitumisesta. Asiakaskeskeisyyden tasosta kertoo myös yrityksen panostukset asiakaspalautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen. Yrityksen palauteprosessia analysoimalla voi vetää johtopäätöksiä yrityksen asiakaskeskeisyydestä. (Aarnikoivu 2005, 31.)

Kitty Cat kerää informaatiota asiakkaiden tyytyväisyydestä käyttäen Phorest nimistä Erp-järjestelmää. Järjestelmä pyytää jokaista asiakasta arvioimaan saamansa palvelun kokemuksen asteikolla 1-5 ja halutessaan asiakas saa antaa avointa palautetta tai perustella antamaansa arvosanaa.

Kitty Cat käy läpi palautteita työntekijöiden kanssa ja varsinkin kritiikit ja heikot palautteet keskustellaan läpi. Tilanteesta ja mahdollisuuksista riippuen asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja pyritään ymmärtämään, korjaamaan tai hyvittämään huono kokemus. Palautteita käydään myös läpi henkilökohtaisesti asiakaspalvelijoiden kanssa. Yleisesti ottaen palautteet ovat olleet erittäin hyvällä tasolla mistä yrittäjäomistajat ja henkilökunta ovat ylpeitä ja ymmärtävät korkean tason tärkeyden.

Asiakas voi helposti tehdä päätöksen olla ostamatta, jos kokee saavansa vähemmän arvoa kuin mitä on odottanut saavansa rahallaan. Tässä työssä keskitytään kuitenkin siihen, millä tavalla Kitty Cat voi erottautua siten, että asiakas tekee myönteisen ostopäätöksen ja pysyy lojaalina palvelulle myös jatkossa.

Markkinat muuttuvat tilanteessa, jossa tuotteet ja palvelut samanlaistuvat. Asemointi tulee avaintekijäksi. Asemointi tarkoittaa palvelutarjonnan ja muiden markkinointitoimenpiteiden suunnittelua sellaiseksi, että yritys erottautuu edukseen asiakkaan silmissä kilpailukumppaneistaan. Jotta asemointi onnistuu on tiedettävä, mitä asioita asiakkaat pitävät tärkeinä palveluntarjoajaa valitessaan. (Ylikoski & Järvinen & Rosti 2002.)

Asiakkaiden ostopäätösmotiivien ja sen mitä asiakkaat pitivät tärkeinä selvittämiseksi, analysoitiin Phorestin tuloksia kaikista viidestä eri toimipisteestä. Kolme kauneushoitola, yksi kampaamo joka avattiin joulukuussa 2016 sekä yhteistyökumppani Fressin yhteyteen avattu pieni Kitty Cat -piste. Kauneushoitoloista saimme yhteensä 4 809 palautetta analysoitavaksi. Kampaamosta ja Fressin pisteestä oli kertynyt noin 50 palautetta, mutta palautteiden korkea taso myös näissä toimipisteissä. Tulokset on hahmotettu kuviossa seuraavalla sivulla (kuvio 4).



KUVIO 4. Asiakaspalautteiden yhteenveto.

Asiakaspalautteet käytiin läpi yksitellen, laskettiin keskiarvo annetuista arvosanoista. Kirjalliset palautteet segmentoitiin eri arvomaailmoihin ja numeerisista palautteista laskettiin keskiarvot. Lisäksi kaikki negatiiviset palautteet arvioitiin erikseen.

Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin jotka kuvailtu kuviossa 5. Taloudelliset, symboliset, emotionaaliset ja toiminnalliset arvot.



KUVIO 5. Asiakkaalle luotavan arvon muodot. (Löytänä & Korkiakoski 2014).

Suurin osa palautteista perustuivat emotionaaliseen arvoon, toiseksi tärkeimmäksi arvoksi nousi toiminnallinen arvo. Taloudelliset arvot nousivat esiin enimmäkseen reklamaatioissa. Palvelun hintoja tai palvelun euromääräistä arvoja kommentoitiin niukasti. Yllättävää on, ettei symbolisia arvoja noussut juuri lainkaan esille.

Negatiivisia palautteita oli vain 44 kaikista 4 863 palautteista (0,9%), joka on huomioon otettava pieni osa. Ja näistä palautteista osa asiakkaista olivatkin hyvin tyytyväisiä palveluun, mutta halusivat tuoda esille jonkin puutteen tai huomautuksen. Tämän kaltainen palaute onkin yritykselle kallisarvoista ja tervetullutta. Analyysi on selkeytetty kuviossa sivulla 30 (kuvio 6).

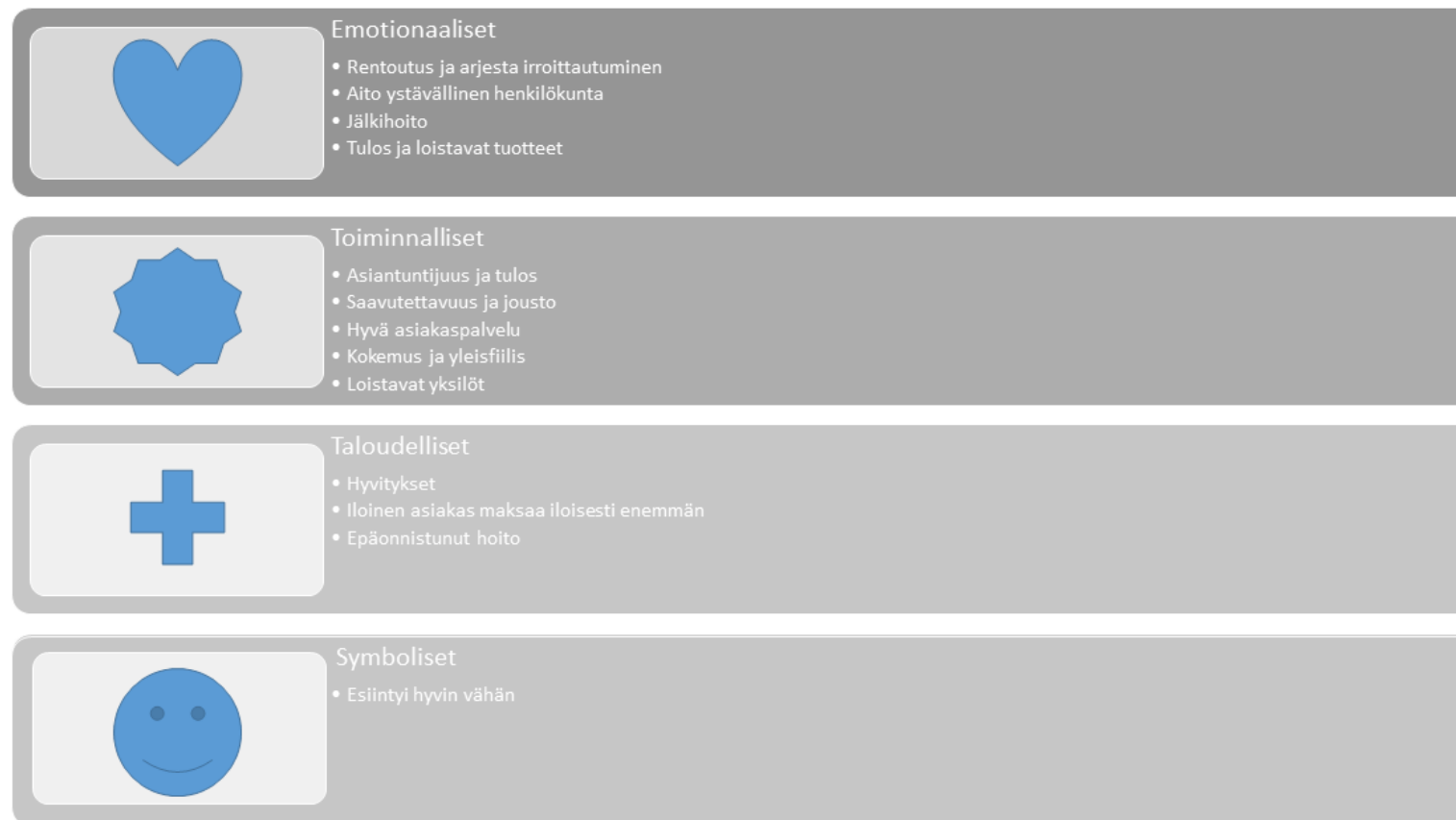
Tutkimuksessa tuloksia selvisi, että *emotionaaliset arvoja* arvostetaan eniten, kuten tunnelmaa ja kokemusta jotka työntekijät, tilat ja hoito antavat asiakkaille.

Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin, palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain. Kilpailuetuna tällaiset kokemukset ovat ainutlaatuisia.

Tunnekokemuksen luominen vaatii asiakaskokemuksen johtamista ja sitoutumista pitkäjänteiseen työskentelyyn. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Toiseksi eniten palautteita tuli toiminnallisten arvojen kautta. Nämä kaksi arvoa nousivat selkeästi yli symbolisen ja taloudellisen arvon. Toiminnallinen arvo on seuraus palvelun toimivuudesta. Arvoon kuuluvat toimivuus, laatu ja luotettavuus. Toiminnallinen arvo on kopioitavissa ja siksi vaikea ylläpitää kilpailutekijänä. Kitty Catin toimitusjohtajan mukaan tämä on arvona kuitenkin alalla tärkeä koska jos kerran menettää maineen sen takia että laatu on huono tai lopputulos pettää, asiakkaiden luotto ja maineen pelastaminen on melkein mahdottomuus. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Taloudelliset arvot nousevat eniten esille kun asiakas jostain syystä ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun. Arvo on selkeä hahmottaa ja siihen liittyy tarjoukset, raha. Fokuksessa on edullinen hinta ja mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Symbolisia arvoja ei juurikaan esiintynyt. Arvot liittyvät usein brändiin ja mielikuviin, kuten heimoutuminen, yhteenkuuluvuuden tunne muiden palvelun käyttäjien kanssa. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)



KUVIO 6. Kitty Catin asiakkaiden arvomaailma kategorioittain.

Asiakaspalautteiden johtopäätökset kiteytetysti:

1. Yksi tärkeimmistä arvoista on rentoutus ja arjesta irroittautuminen. Päivän hyvä suunnittelu on avainasemassa jotta Kitty Cat pystyisi säilyttämään tämän tunnelman 100% niin asiakkaille kuin myös henkilökunnalle. Näin myös tehokas lisätuotto on helpompi tehdä. Pohdittavaksi jää miten säilyttää rauha ja samalla tehokkuus kiireen keskellä.
2. Asiakkaat arvostavat eniten emotionaalisia ja toiminnallisia arvoja. Nämä tulisi osata hyödyntää paremmin, nostaa kilpailutekijöiksi ja siten kanavoida suoraan tulokselliseen myyntiin.  
Kriittiset palvelupisteet ovat juuri ennen hoitoa, hoito ja juuri hoidon jälkeinen tapahtumakulku.
3. Tyytyväinen asiakas ilmoittaa useasti tulevansa varmasti uudelleen. Miten tämä hyödynnetään paremmin jotta asiakkaille voisi tarjota lisää sarjahoitoja ja tiivistetympiä hoitokertoja?
4. Tietyt asiakaspalvelijat nousevat esille enemmän kuin muut. Miten hyödynnetään heidän energiansa ja palvelutasonsa yrityksessä, jotta palvelun laatu olisi tasaista riippumatta siitä kenen luona asiakas käy.

Yhteenveto luovutettiin Kitty Catin toimitusjohtajalle Kalle Hänniselle. Yritys voi hyödyntää tuloksia kehitystyössään esimerkiksi tulevissa arvotyöpajoissa. Yhteenvedon johtopäätökset käytettiin tässä työssä segmentointityökaluna josta muodostettiin neljä asiakastyyppejä jotka käytettiin hyväksi ideointivaiheessa. Asiakkaat segmentoitettiin neljään eri asiakastyyppeihin, tai kuten Tuulaniemi (2011) sen ilmaisee – asiakasprofiliin, jotka edustavat Kitty Catin asiakkaita ja heidän arvomaailmaa.

Tuulaniemen mukaan asiakasprofilointi pohjautuu useisiin arvonarokentumismalleihin. Mallien mukaan voidaan luoda vaihtoehtoisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalisia arvoja ennen palvelun viemistä markkinoille. Asiakastyyppejä käytettiin hyväksi ideointipalaverissa, jonka tarkoitus ja tavoite oli kehittää prototyyppinä lisäarvoa antava kehitetty palvelupolku. (Tuulaniemi 2011, 155.)

Kaikilla ihmisillä on hallitseva käyttäytymisprofiili, joka yleensä ohjaa heidän toimintaansa ja valintojaan suhteessa määrättyyn tarjoomaan. Pääpainotuksesta huolimatta tietyissä tilanteissa ja olosuhteissa jokin piilevistä käyttäytymismalleista ottaa helposti vallan. Kun suunnittelija ymmärtää erilaisia käyttäytymisprofiileja ja niiden taustalla olevia arvostuksia tavoitteilla ja merkityksillä voidaan luoda edellytykset asiakaskokemukselle, joka samaan aikaan:

- vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin, puhuttelee ja synnyttää lojaliteettia
- muuttaa asiakaskäyttäytymistä suuntaan, joka on liiketoiminnallisten tavoitteiden ja mittareiden kannalta mielekästä

Asiakasprofiileihin tiivistetään asiakastutkimuksissa saatu tieto ja löydökset asiakkaan käyttäytymismallista, toiminan motiiveista, hallitsevista arvoista ja toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä eräänlaiseksi asiakasryhmän arkkityypeiksi. Asiakkaiden arvomuodostus voidaan profiileissa tiivistää muotoon, joka ohjaa konkreettisesti suunnittelua ja auttaa ymmärtämään kenelle palveluita kehitetään ja miksi.

Hyvin rakennetut asiakasprofiilit toimivat suunnittelutyökaluina sekä ideointiin, päätöksentekoon että palvelukonseptointiin. (Tuulaniemi 2011, 155-156.)

### 3.1.5 Kitty Cat asiakaskysely

Vaikka kyselytutkimus on määrällisen tutkimuksen menetelmä, toteutettiin asiakaskysely siksi, että haluttiin kyselyn avulla vahvistaa analyysin tuloksia ja asiakasprofiileja. Jos tavoitteena on esimerkiksi saada tietoa asiakastyytyvyydestä, havaintoyksikkönä ovat asiakkaisiin lukeutuvat henkiöt.

Havaintoyksikköä edusti kaikki Kitty Catin asiakkaat, jotka tavoitettiin Phorestin kautta sähköpostitse. Työkaluna käytettiin selainpohjaista Google Forms ohjelmaa. Asiakaskyselyyn (Liite 4) vastasi 30 asiakasta ja vastaukset vahvistivat asiakastyytyvyydestä; asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Vastauksia saatiin 30 kpl, joten niitä ei lähdetty analysoida syvemmin, vastaukset eivät antaneet lisäarvoa kehitysmielessä. (Ojasalo 2014, 122-123.)

### 3.1.6 Kitty Catin neljä käyttäjäpersoonaa

Asiakastyytyväisyys analyysin pohjalta luotiin neljä eri käyttäjäpersoonaa. Persoonien käyttäminen helpottaa suunnittelun osapuolten välistä kommunikaatiota: kun käyttäjä saa nimen, lunteenpiirteet ja ulkomuodon, on hänet helpompaa nostaa suunnittelun keskipisteeksi. (Palvelumuotoiluopas 2015, 52.)

*Toiminnalliseen arvoon* perustuva käyttäjäpersoonana Tuula Tehokas on 36-vuotias yksin elävä uranainen. Vapaa-aikanaan hän harrastaa urheilua ja käy säännöllisesti kauneushoitolassa. Hän valitsee hoitolan sen sijainnin ja hoitojen tulosten perusteella. Hän arvostaa asiantuntevia kosmetologeja ja maksaa mielellään hieman enemmän laadukkaasta ja varmasta kädenjäljestä. Tuula Tehokas laitattaa ripset joka neljäs viikko, hän ilmoittaa sosiaalisessa mediassa saamastaan palvelusta ja tuloksista ja arvostelee myös muita palveluja joita hän käyttää. Tuula Tehokas pyrkii saamaan monta eri hoitoa saman hoitokerran aikana. Hän käy laitattamassa ripset, kynnet, kasvo- ja jalkahoidossa ja on harkinnut kokeilevansa täyteainehoitoja, mutta ei ole vielä varma onko hoitolassa tarpeeksi hyviä työntekijöitä tämän tekemiseen. Hän tutkii asiaa verkossa ja kuuntelee mielellään tuotesuosituksia, mutta ei osta niitä ennen kuin on tutkinut asiaa lähemmin.

*Emotionaalista arvoa* edustaa Fiia Fiilistelijä, hän on 40-vuotias työssä käyvä perheen äiti. Hänellä on teini-ikäisiä, harrastavia lapsia, sekä liikematkoilla viihtyvä mies. Fiia käy kerran viikossa jumpassa ja käyttää Facebookia satunnaisesti. Fiia Fiilistelijällä tapaa harvoin ystäviään ja käyttää paljon aikaa kotiaskareisiin sekä lasten harrastuksiin. Fiia käy kauneushoitolassa noin joka kolmas kuukausi, kasvohoidossa ja kulmien muotoilussa/värjäämisessä. Hän arvostaa hoidon antamaa omaa aikaa. Hoitajalle hän voi vapaasti ja turvallisesti kertoa omista iloistaan ja huolistaan, kokemus hoitolassa on terapeuttilinen. Hän varaa aina seuraavan ajan etukäteen. Hän haluaa mielellään käydä saman hoitajan luona, jonka kanssa on mukava rupertella. Fiia tuntee itsensä uudelleen syntyneeksi joka kerta hoidon jälkeen. Hän pitää siitä ettei hänelle myydä tuotteita ja että hänelle annetaan aikaa. Hän tuntee itsensä arvostetuksi.

*Taloudellisia arvoja* edustava Leena Laskija on 55-vuotias jo varhaiseläkkeellä oleva nainen. Leena Laskija on jo harkinnut vaihtavansa toiseen hoitolaan koska viimeksi hoitaja oli 15 minuuttia myöhässä ja Hydra Facial hoidon hintaa oli korotettu 10 eurolla. Leenalla on pieni eläke, mutta haluaa kuitenkin käydä käsihoidossa säännöllisesti, koska



hän nauttii niistä keskusteluista joita hän hoidon aikana saa käydä ja siitä tunteesta mitä toisen henkilön kosketus antaa. Stressaavassa ja yksinäisessä elämässä toisen henkilön läsnäolo on palkitsevaa. Leena saa myös joka viidennen kerran jälkeen uuden kynsilakan kaupan päälle ja joka kymmenes kerta käsien hoito on ilmainen. Hän maksaa mielusti paremmasta palvelusta, mutta huomauttaa hinnan korotuksesta ja viivästymisestä, eikä tule hyväksymään suurempaa hinnan korotusta. Vaikka rahaa ei ole liikaa, Leena osti viimeksi hoitavan öljyn koska se tuoksui niin ihanalle ja käsihoito tuntui poikkeuksellinen hyvältä sinä päivänä. Musiikkikin oli hänen makunsa mukainen. Tällaisesta kokemuksesta Leenakin maksaa enemmän.

*Tiina Tiimiläisellä* on kansta-asiakaskortti. Hän arvostaa symbolisia arvoja. Tiina pitää korttia lompakossaan esillä, jotta ystävät näkisivät, että hän käy Kitty Catissä. Tiinä Tiimiläinen on 20-vuotias opiskelija jolla ei ole varaa käydä kuin ripsien hoidossa, joita hän huoltaa Kitty Catissä koska siltä saa Suomen parhaan volyymiripset. Tiina Tiimiläinen seuraa keskusteluja somessa ja Youtube-videoissa ja on huomannut, että moni suomalainen julkisuuden henkilö on ruvennut myös käymään Kitty Catissä. Hän kertoo kokemuksistaan ystävilleen, joiden kanssa hän käy kahvilla joka päivä. Hän kertoo myös kokemuksistaan viidessä eri sosiaalisen median kanavassa keskimäärin viisi kertaa päivässä. Parasta Kitty Catissa käymisessä on se, että siellä tuntee olevansa aikuinen nainen.

## **3.2 Kehitetyn palvelun suunnittelu ja kehitys**

### **3.2.1 Ideointityöpaja**

Kehitettyä palvelua lähdettiin idoimaan ideointityöpajassa. Työpajaan osallistui Porvoon Nuorkauppakamari ry:n kuusi jäsentä. Suunnittelija valitsi heidät, koska nuorkauppakamarilaiset ovat tottuneita työskentelemään kehitysprojektien parissa ja ovat luonteeltaan avoimia ja idearikkaita. Nuorkauppakamaritoiminta perustuu itsensä ja elinympäristön kehittämiseen. Ideointityöpajan tavoite oli saada konkreettisia kehitysideita uudistetun palvelun prototypille. (nuorkauppakamarit.fi.)

Idointityöpaja aloitettiin esittelemällä ryhmälle Kitty Catin nykyinen palvelupolku, neljä eri käyttäjäpersoonaa sekä Kitty Catin asiakastyytyväisyyskyselyn analyysin merkittävimmät ydinkohdat (esivaihe). Ideariihen tavoite oli ideoida lisäarvoa palvelupolkuun käyttäen hyväksi käyttäjäpersoonia ja heidän arvomaailmaa. Aivoriihikokouksessa yleensä 6-12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Menetelmä on pätevä työkalu silloin kun halutaan generoida mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa. (Espoon Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 25; Ojasalo 2014, 160-161.)

Tämän jälkeen jatkettiin lämmittelybrainstormingilla (lämmittelyvaihe). Jokainen sai vuorollaan kuvailla ”tulevaisuuden maailman parhaimman kauneushoitolan”. Noin kymmenen minuutin aikana ryhmä sai ideoitua mallin, joka heidän mielestään on maailman paras kauneushoitolakokemus. Lämmittelyn jälkeen siirryttiin ideointivaiheeseen. Ideointi toteutettiin hyödyntäen kahta tekniikkaa; Idea remixiä ja 6 hatun menetelmää. Idea remix -tekniikan tarkoituksena on johtaa muiden ideoista uusia, parempia versioita. Yksi sen eduista on, että kaikkien äänet tulevat kuulluksi. Osallistujia pyydetään kirjoittamaan yksi idea paperiarkille. Sen jälkeen paperit vaihdetaan sattumanvaraisesti muiden osallistujien kesken. Seuraava henkilö keksii valmiin idean pohjalta uuden, joka parantaa edellistä. Tätä jatketaan muutaman kierroksen ajan. 6 hatun menetelmä auttaa irtautumaan sosiaalisista rooleista. Se hyödyntää roolileikkiä erilaisten näkökulmien omaksumisen apuna. Osallistujia kehoitetaan omaksumaan tietty näkökulma. Tämä voidaan tehdä niin, että jokainen ryhmänjäsen katsoo asioita eri näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti niin, että kaikki omaksuvat yhtä aikaa saman katsontakannan. (Espoon Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 26.)

Ensin tarkisteltiin palvelupolun ensimmäistä osiota, esipalvelua. Esipalvelun palvelutapahtumat mietittiin eri käyttäjäpersoonien näkökulmista ja ideoita kehitettiin niiden syntyessä. Tämän jälkeen siirryttiin ydinpalveluun ja lopuksi käsiteltiin jälkipalvelu.

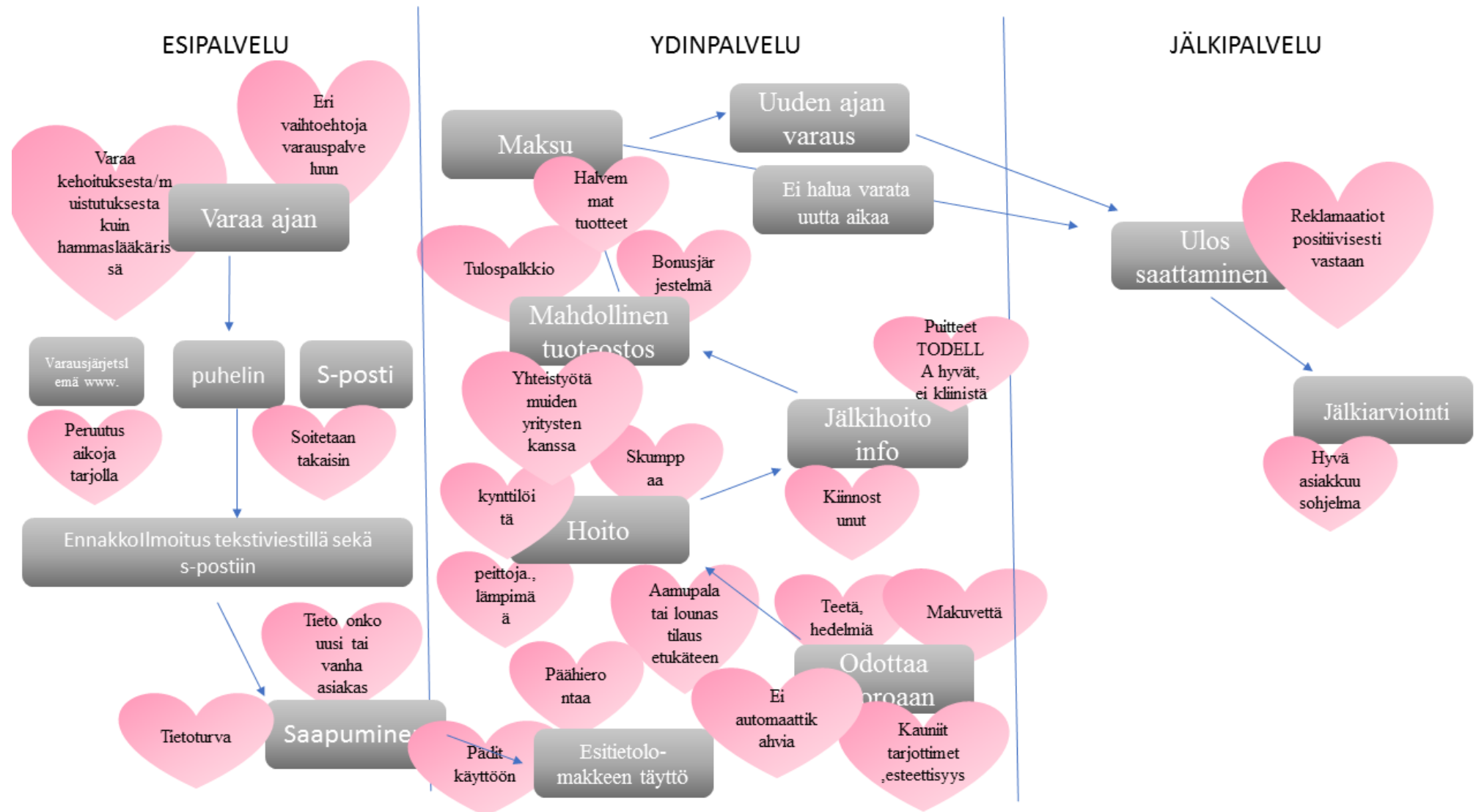
Tarkemmassa fokuksessa olivat palveluhetket jotka voidaan nähdä kriittisenä juuri tämän kehitystyön kannalta. Kitty Catin ydinpalvelu saa kaikenkaikkiaan erittäin hyvät arvostelut. Taloudellisen kannattavuuden kannalta lisämyynti sekä asiakkaan koukuttaminen ovat avaimia taloudelliseen kasvuun ja parempaan kannattavuuteen. Esipalvelu, asiakkaan huomioiminen ennen ydinpalvelua pidettiin kehityskelpoisena

tuokiona jolloin asiakas voidaan heti ottaa haltuun paremmin kuin tähän asti. Asiakas voidaan yllättää ja näin palvelu nousee korkealle tasolle jo ennen kuin asiakas pääsee nauttimaan yrityksen tarjoamasta ydinpalvelusta.

Toinen kriittinen piste on välitön hetki ja siitä seuraavat palvelutuokiot ennen jälkipalvelua. Miten asiakasta huomioidaan ja palvellaan ennen kuin hänet päästetään ovesta ulos on kriittinen palvelutuokio taloudellisesta näkökulmasta. Ydin kysymys olikin, miten saadaan asiakas ostamaan lisää, joko tuotteita tai palveluita?

Koska Kitty Cain asiakkaat arvostavat asiakaspalautteiden mukaan eniten emotionaalisia sekä toiminnallisia arvoja, ryhmä asettui Tuula Tehokkaan ja Fiia Fiilistelijän arvomaailman taakse. Tiina Tiimiläisen ja Leena Laskijan ”hatut” jätettiin pienemmälle huomiolle, mutta heidän näkökantansa tulivat myös esiin innostuneen idonnin seurauksena.

Seuraavalla sivulla kuviossa 7, Kitty Catin palvelupolku on kuvattu kehitysehdotuksin. Sydämiin on kirjoitettu asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät jolla voisi olla positiivinen vaikutus palvelukokemukseen. Ideat ovat ideariihen tuloksia ja ehdotuksia. Palvelumuotoilija käytti ehdotuksia hyväkseen rakentaessa uudistetun palvelun prototyyppiä.



KUVIO 7. Kokemukseen vaikuttavat tekijät eri käyttäjäpersoonan näkökulmasta.

Kuten tarinoilla, palvelullakin on eri vaiheita; mitä on tapahtunut ennen, alussa, aikana ja jälkeen. Ymmärtämällä asiakkaan omat henkilökohtaiset palvelutarinat, eli omat kokemukset liittyen palveluun, auttaa muotoilemaan parempia kokemuksia ja palveluja. Tämä tekeekin palveluiden mallintamisen hyvin mielenkiinteiseksi, eri palvelupisteet merkitsevät eri asioita eri tyyppisille asiakkaille. Se, tuntee asiakas, että hänet on kuultu ja että hänen tarpeitaan vastataan, on lähtökohta onnistuneelle kokemukselle. (Reason, Lövlie, Flu 2016, 18.)

Ideariihen lopuksi osallistujat palasivat miettimään maailman parasta kauneudenhoitoa. He jatkoivat kauneudenhoitolan kehitystä ottaen huomioon jo kirjatut seikat.

Maailman paras kauneushoitola on ideariihen osallistuvan ryhmän mukaan:

- orgaaninen, vähemmän sähköistä, vähemmän kliinistä
- pehmeää, äänivaimennettua
- digitaalisesti ajan tasalla, mutta ei häiritsevästi esillä, luonnollisena osana
- tietää mitä asiakas haluaa ja tarvitsee, asiakkaan ei tarvitse selitellä tai käyttää energiaa huolehtimiseen
- palvelu on kustomoitu
- ihimillinen, ei kone tai tyhjä arvaamaton huone vastaanottaa asiakkaan
- asiakas tuntee itsensä arvostetuksi ja hänen aikaansa kunnioitetaan
- tavallista luxusta, kauneuspalvelu tuodaan osaksi arkea
- ennaltaehkäisevä ja terveyttä vaaliva
- hoitola jossa saa kaiken, päästä varpaisiin
- eri hintaluokan palvelua mutta laaduskasta (Taxi tai Uber)
- esteettisesti kaunis, puhdas
- arkea tehostava
- ei liian kallis, eri budjetteihin sopiva
- rauhallinen ja informatiivinen

### 3.2.2 Kehitetyn palvelun palveluprosessi - Service Blueprint

Rakentaessa arvokkampaa palvelua on otettava huomioon palveluun vaikuttavat tekijät. Paljon asioita tapahtuu kulisissa, mitä asiakas ei näe mutta vaikuttavat palvelun laatuun ja palvelukokemukseen. Kokonaisuuden näkeminen ja eri vaiheiden vaikutus toisiinsa

voidaan kuvata Service Blueprint palvelusuunnitelmalla. Service blueprint -kuvaus näyttää palvelun lineaarisena prosessina valottaen jokaista palvelutapahtumaa.

Prosessiajatteluun perustuva Blueprint-malli toimii sekä uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna, palvelun tuotantomallin kuvaamisessa että jo olemassa olevien palvelujen korjausvälineenä. Muista prosessikuvauksista poiketen mallissa palveluketjun eri toiminnot esitetään myös asiakkaan näkökulmasta.

Service blueprint jakaa tapahtumat näkyviin ja näkymättömiin. Osa asioista tapahtuu "lavalla" (front stage) niin että käyttäjä näkee toiminnan ja osa "verhojen takana" (back stage) piilossa. Service blueprint työkalua voidaan käyttää kuvaamaan palvelun tulevaisuuden visiota. Palvelumuotoilija on luonut Service Blue Print mallin käyttäen hyväksi tutkimustuloksia ja tulevaisuuden trendejä palveluliiketoiminnassa. (Espoon Sivistystoimen työkalupakki 2013, 35., Tuulaniemi 2011, 210.)

Sivulla 40 kuvatussa Service Blueprintissä (kuvio 9) on kuvattu uuden kehitetyn ja arvoa luovan palvelun prosessi, asiakkaan ja työntekijän näkökulmasta. Service Blueprint koostuu viidestä komponentista: 1. Asiakkaalle näkyvä palvelutila (Physical evidence), 2. Asiakkaan toiminta (User actions), 3. Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta (Front stage), 4. Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamaton/näkymätön toiminta (Backstage) ja 5. Tukiprosessit (Support processes).

*Asiakkaalle näkyvä palvelutila* käsittää kaiken fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, jossa asiakas kokee ja arvioi organisaation toimittaman palvelun laadun tasoa.

#### *Asiakkaan toiminta*

Ensimmäinen komponentti, eli "asiakkaan toiminta" käsittää kaikki vaiheet, joilla asiakas osallistuu organisaation palvelun toimittamisprosesseihin, joita kuvataan kronologisesti pohjapiirroksen toisessa linjassa ylhäältä katsottuna kuviossa 9.

#### *Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta*

Seuraava komponentti on asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, jota erottaa vuorovaikutuksen raja. Täällä asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa organisaation henkilöstön kanssa; se on siis tila, jossa asiakaskohtaukset tapahtuvat.

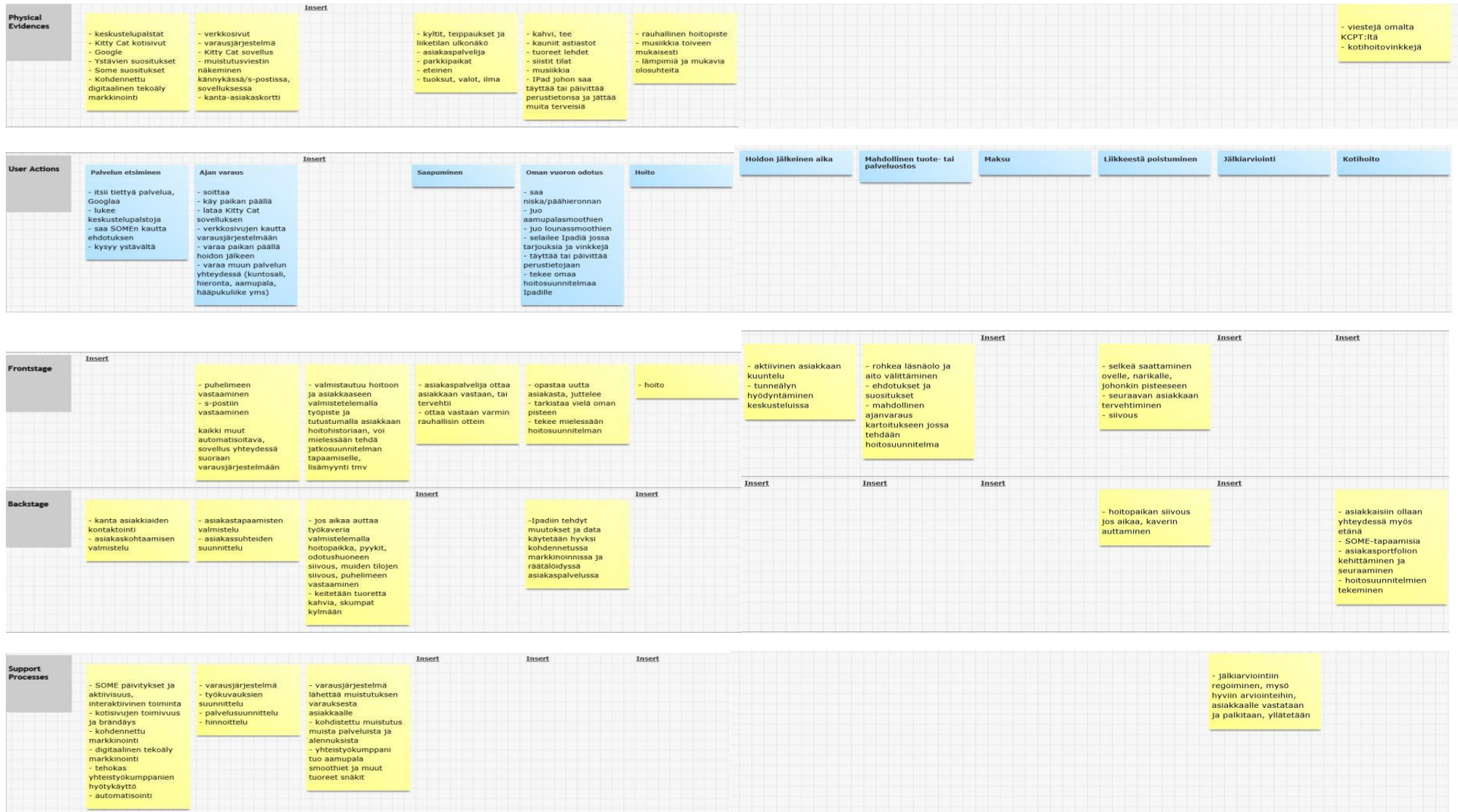
*Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamaton/näkymätön toiminta (takahuone) ja tukiprosessit*

Palveluhenkilöstön näkymätön toiminta tapahtuu organisaation asiakkaalle näkymättömissä, eli se on niin sanottua takahuonetoimintaa (esim. ruoan valmistus, puhelinneuvottelut). Suurin osa palvelun tuotantoon tarvittavista prosessista on asiakkaalle näkymättömiä, ja ne ovat palveluun liittyvän vuorovaikutteisen osan tukitoimintaa (esimerkiksi johtamis-, järjestelmä- ja fyysinen tuki).

(Heikkinen, 2012)

Keskeisemmät kehitysehdotukset ovat toimenpiteissä, jotka vapauttavat aikaa asiakaspalvelijoille. Palvelua automatisoidaan ja robotisoidaan siten, että asiakkaan tiedot välittyvät Kitty Catin asiakaskantaan, varauksia tehostetaan ja itsepalvelu otetaan osaksi toimintaa. Tämän työn tavoite on kehittää palvelu asiakasläheisemmäksi, arvoa antavaksi ja tuottavaksi palveluksi. Kehitysehdotukset antavat enenmmän aikaa asiakkaille, asiakas tuntee näin itsensä arvostetuksi ja ilmapiiri pysyy rauhallisena. Tyytyväinen asiakas kuluttaa myös enemmän ja useammin, ja hänestä tulee herkemmin kanta-asiakas. Konkreettiset kehitysehdotukset käydään tarkemmin läpi neljännessä luvussa.

Service Blue Print Kitty Catin palvelupolusta on prototyyppi uudistetusta ja kehitetystä palvelusta. Palvelutuokioissa on otettu huomioon ideariihessä esiin tulleet kehitysideat, asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset sekä palvelualan trendit. Ideariihessä tuli selkeästi esille päivän trendi; asiakas haluaa tuntea itsensä tärkeäksi, palvelun täytyy olla helppokäyttöinen ja sen täytyy tuntua juuri asiakkaalle tehdyltä. Kitty Catin ongelma ei ole huono palvelu, päin vastoin, tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat hyvinkin tyytyväisiä. Tarkoitus on vapauttaa enemmän aikaa työntekijöille kohdata asiakas ja perusteelliseen valmisteluun, jotta emotionaalisiin arvoihin perustuvat kokemukset saisivat enemmän tilaa ja nousisivat kilpailutekijöiksi systemaattisella työskentelyllä ja johtamisella.



KUVIO 9. Kitty Cat Beauty Center kehitetty palveupolku, prototyyppi kehitetystä palvelusta.



#### 4 YHTEENVETO JA KEHITYSIDEAT

Palvelukokemustahan ei sinänsä voi suunnitella, koska kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin; palveluprosessiin, työtapoihin, tiloihin ja vuorovaikutukseen sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena on, että elämys on mahdollisimman positiivinen. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda ja mallintaa kasvua tukeva kehitetty versio nykyisestä palvelukonseptista ja löytää arvoa antavia uusia näkökulmia, jotka voidaan hyödyntää palvelua muotoillessa. Uutta mallia muotoillessa piti myös ottaa huomioon taloudellinen aspekti, koska toiminnan jatkon edellytys on olla taloudellisesti kannattava ja Kitty Catin tavoite on olla Suomen suurin vuoteen 2020 mennessä.

Tutkimusvaihe toteutettiin haastattelemalla Kitty Catin työntekijöitä ja käymällä läpi noin 5000 kpl asiakaspalautetta, josta saatiin ymmärrys asiakkaiden arvomaailmasta. Tutkija itse toteutti havainnoinnin jolla saatiin parempi ymmärrys asiakkaan näkökulmasta. Tutkimukseen kuului myös asiakaskysely, joka vahvisti asiakaspalautteiden yhteenvetoa ja johtopäätöksiä. Vastauksia ja tutkimusmateriaalia käytettiin hyväksi luodessa nykyistä palvelumallia, ja niiden avulla saavutettiin syvempi ymmärrys asiakkaiden arvomaailmaan, joista luotiin neljä eri asiakastyyppeä. Tutkimusmateriaalia ja siitä syntyneet päätelmät käytettiin hyväksi suunnitteluvaiheessa.

Suunnittelun tavoite oli löytää tutkimusaikaisen vaiheen materiaalin avulla nykyiseen palveluun uusia ratkaisuja, jotka tekisivät siitä tehokkaamman, vapauttaisi työntekijöille aikaa itse palvelun tuottamiseen, lisäisi palvelun arvoa ja antaisi ideoita palvelun kehittämiseen myös jatkossa. Suunnittelun tärkein vaihe oli ideointityöpaja jossa lähdemateriaalina käytettiin tutkimusvaiheessa esiin tulleita eri asiakastyyppejä ja heidän arvomaailmansa. Mallin kehitysehdotukset perustuvat työn alkuvaiheessa tehtyihin haastatteluihin, tutkimustyöhön ja ideointiriihen tuloksiin. Tutkimuksessa selvisi varhaisessa vaiheessa ettei palvelussa ole selkeää ongelmaa, asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisiä ja palvelukulttuuri on avointa ja läpinäkyvää. Kehitetty palvelumalli onkin muotoiltu/paranneltu/hiottu versio nykyisestä, joka antaa lisäarvoa asiakkaille ja samalla

lisää tehokkuutta toiminnassa. Palvelumalli on moderni ja siinä on otettu huomioon tulevaisuuden haasteet ja trendit.

### 1. Automatisointi ja ajan tehokkaampi hyödyntäminen

Toimintoja tulisi tehostaa siten, että asiakaspalvelijoille jäisi enemmän aikaa valmisteluihin ja asiakkaiden hoitoon työpäivän aikana.

Esimerkkejä tehostamisesta ovat:

- hoituhuoneen automaattinen varaus asiakasvarauksen yhteydessä (nyt epäselvää ja välillä aiheutuu hämmennystä)
- Ipadit odotustiloihin jossa asiakas voi päivittää tietojaan, rekisteröityä asiakkaaksi ja täyttää perustietolomakkeensa, varata seuraava aika odotellessa, antaa palautetta, jättää kysymys tai yhteydenottopyyntö
- esitietolomake tulisi olla mahdollista päivittää ennen tapaamista, esimerkiksi varauksen yhteydessä verkossa
- hoito ohjeiden antaminen etänä, video tai puhelintapaaminen

### 2. Pidemmälle viety kotihoito / Kitty Cat Personal Trainer

- asiakas voi varata maksuttoman kartoituksen jossa hänelle tehdään oma hoitosuunnitelma
- asiakas voi tietyn edellytyksin saada oman ”personal trainerin”, kuten liikunta-alallakin, joka tavataan sovittun väliajoin, häneltä saa hoito-ohjeita ja oman räätälöidyn kauneudenhoitosuunnitelman
- räätälöidyt asiakassuhteet, segmentointi esimerkiksi arvopohjaisiin segmentteihin ja hoitopakettien luominen arvojen pohjalta

### 3. Tekoälyn parempi hyödyntäminen, kohdennettu markkinointi

- Ipadeilla vinkkejä, kohdennettu markkinointi, hoito-ohjeita

Esimerkiksi, asiakas rekisteröityy Ipadille saapuessaan, odottaessaan hän joko päivittää perustietojaan tai täyttää lomakkeen. Jo ennestään tunnetulle asiakkaalle kohdennetaan Ipadin kautta juuri hänen tyyppiselle asiakkaalle vinkkejä ja ehdotuksia jotka voivat herättää kysymyksiä tai ostohaluja

- Kitty Cat-sovellus jonka kautta voi varata aikoja, maksaa hoitonsa, muuttaa varausta. Saman tyyppinen sovellus kuin pankkien mobiilipankit tai Terveystalon Oma Terveys
- SOME:n kautta saadun tiedon hyödyntäminen, robotisointi

#### 4. Palveluiden yhdistäminen

- helppojen aamupalojen ja lounaiden tarjoaminen hoitolassa (smoothiet)
- hierontapalvelua ennen hoitoa (maksullista mutta mahdollista varata, samoin pikakampausta ja meikki aamuksi)
- yhteistyötä muiden palvelutarjoajien kanssa, esimerkiksi hääsuunnittelija, juhlapukuliike, mainostoimistot

#### 5. Tunnelman luominen

- tunnelmamusiiikkia
- rauhalliset hoitohuoneet
- mukavat hoitotuolit
- rauhallinen ilmapiiri, selkeät työohjeet
- parempi organisointi → rauhalliset työntekijät → rauhallinen ilmapiiri

Tiedon saatavuus ja hyödyntäminen mahdollistaa asiakassuhteen kehittymisen. Nollapisteen sijaan asiakkaan kohtaamisessa hyödynnetään asiakkaasta jo olemassa olevaa informaatiota, mikä mahdollistaa tehokkaan ja laadukkaan toiminnan asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelusta tulee näin kehittyvä jatkumo. Näin jokainen asiakaspalvelija pystyy jatkamaan siitä mihin toinen jäi. Tämä on paitsi hyvän, myös tehokkaan palvelun edellytys. Tieto mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen muodostumisen kumppanuudeksi, jossa kumpikin osapuoli on toisiinsa sitoutunut. (Aarnikoivu 2005, 40.)

Asiakaslähtöisyys onnistuu vain silloin kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon että toiminta on taloudellisesti kannattava, siksi on tärkeä luda asiakassuhteita jotka kestävät, hyvä palvelu ei riitä, palvelun täytyy olla loistava jotta asiakas sitoutuu myös tunnetasolla ja on valmis maksamaan siitä jopa hieman enemmän kunhan hän saa tuntea sen erityisen tunteen joka hänet saa varaamaan ajan Kitty Catiin.

Jatkokehityksenä ehdottaisin paneutumaan robotisoinnin mahdollisuuksiin joka vapauttaisi paljon aikaa itse palvelun tuottamiseen. Automatisointi ei tarkoita, että ihmiskontaktia olisi vähemmän, vaan sen avulla palvelusta voisi suunnitella

helppokäyttöisempi ja tuottavampi. Robotisointi voi lisätä palveluun ominaisuuksia ja auttaa yritystä segmentoimaan asiakkaita, joka taas auttaa kohdentamaan markkinointia.

Arvoa luodaan myös Kitty Katin asiakkaille arvonluontoprosessin syvällisen ymmärtämisen kautta. Asiakaslähtöisellä ajattelutavalla yritys pyrkii kaikilla olemassa olevilla keinoilla kasvattamaan omaa tietoansa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Lähtökohtana on elää palvelua yhdessä asiakkaan kanssa, asiakaspalautteista päätellen Kitty Cat on lähellä asiakasta. Muutoksilla voidaan tehdä Kitty Cat -elämystä yhdessä asiakkaan kanssa.

## 5 POHDINTA

Tämä työ on osa A Class Concepts Oyn laajempaa kehitystyötä. Työ toteutettiin hyödyntämällä palvelumuotoilua. Palvelujen muotoilu on jatkuvaa kehitystyötä jossa opitaan, kehitetään, kokeillaan, muokataan ja taas opitaan.

Tämä työ on avaus ja kehoitus Kitty Catille ottaa palvelumuotoilu osaksi heidän toimintaansa ja jatkuvaa kehitystyötä. Palvelumuotoilu toimii parhaiten, kun siihen osallistetaan henkilökunta ja asiakkaat, ja kun siitä saadaan luonnollinen osa johdon työskentelyä se löytää oman osansa ja tarkoituksensa yrityksen kehityskaassa. Tässä muotoiluprosessissa työntekijöitä ja asiakkaita kuunneltiin mutta he eivät olleet osa suunnitteluvaihetta. Lopputuloksen onnistumisen kannalta heidän panoksensa poisjättäminen ei ollut paras vaihtoehto. Ideoiden tuominen osaksi palvelua ja ideoiden hyväksyminen ja omaksuminen voi kaatua, koska työntekijät eivät ole olleet osa päätöksentekoa. Tämä työ loppuu suunnitteluvaiheeseen, yritys voi jatkaa muotoiluprosessia yrityksessä yhdessä työntekijöiden kanssa ja näin saavuttaa parempi lopputulos.

Kauneudenhoito on alana palvelu, jossa ihminen on lähellä ihmistä. Ihminen ja hänen tarpeensa ja tunteensa tulevat osaksi palveluhetkeä. Tehostaessaan toimintaa, yritykset usein karsivat henkilökunnassa. Jos robotiikka ja vähemmällä henkilökunnalla toimiva palveluprosessit eivät ole testattuja ja onnistuneesti havaittu toimivaksi, palvelun laatu kärsii. Tutkimus osoitti ihmisen ja sen ajan jonka hän antaa jokaiselle hetkelle ja asiakkaalle hyvin tärkeäksi. Asiakaspalvelijoille on saatava enemmän aikaa tuottaa palvelua. Ihmisiä ei voida korvata sähköisillä tuotteilla, mutta robotisointi voi vapauttaa aikaa joka käytetään hyväksi asiakkaan kohtaamisessa.

Palvelumuotoilun näkökulmasta myynti on arvon luomista asiakkaille. Myyntikokemus tulisi jättää asiakas hyvin informoituna ja valmiimpana tekemään päätöksiä. Tuomalla asiakasta enemmän osaksi palvelua, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa. Tähän asti Kitty Catin asiakkaiden mielipiteitä on nähty, heillä on mahdollisuus tuoda asiakas entistä lähemmäksi asiakaskokemusta. Räätelöimällä ja antamalla asiakkaalle avaimet tehdä helposti omat ostopäätöksensä ilman näkyvää myyntiä, Kitty

Catilla on edellytyksiä kasvattaa liiketaloudellista arvoa. Sitouttaminen on myös avainasemassa.

Lähtökohta oli haasteellinen, koska asiakaspalautteet olivat positiivisia, tutkijan näkökulmasta suurta ongelmaa ei ollut ratkaistavana, vaan piti tuoda uusia näkökulmia palveluun, mikä toisi palvelulle taloudellista tuottavuutta ja asiakkaiden haluamaa arvoa. Suuri määrä asiakaspalautteita antoi kuitenkin hyvät lähtökohdat selkeyttää asiakkaiden arvomaailmaa. Tuloksia voidaan pitää luotettavina, ja yritys voi käyttää hyväkseen muotoiluprosessissa luotuja asiakastyyppejä segmentoidessaan asiakkaitaan kohdenmetussa markkinoinnissa.

Toinen tavoite, luoda tuottavampi palvelu, on vaikeampi hahmottaa. Ehdotuksista on valittava ne toimenpiteet, jotka yritys tuntee omakseen. Tämän jälkeen luodaan mittarit. Toimintaa on seurattava ja toimintojen tulokset näkyvät myöhemmässä vaiheessa. Olisi helppoa, jos tuottavuutta lisättäisiin suoraan alentamalla kustannuksia tai korottamalla hintoja, mutta hintojen korotus ei ole suotavaa. Tutkimuksen perusteella asiakkaat reagoisivat korotuksiin, varsinkin jos eivät tunne saavansa vastinetta korotukselle. Kuluja on hankala karsia, suuri kuluerä on henkilöstö, mutta asiakaspalvelussa henkilöstö ei tulisi ajatella kulueränä, vaan resurssina joka tuottaa itse palvelua ja brändiä ja myös taloudellista voimavaraa.

Toiminnan mallintaminen on osa standardisoimista, vaikka se ei tunnu luovata ja jännittävältä. Tämä on kuitenkin välttämätön jotta toiminta pysyisi myös tuottavana ja tehokkaana. Samalla asiakas vaatii entistä henkilökohtaisempaa palvelua. Standardisointi auttaa luomaan vakaan pohjan joka on turvallisempi muokata, kokeilla ja opettaa uusille työntekijöille. Asiakaspalvelijat ovat suurin vaikuttaja palvelukokemukseen. Jos heillä ei ole selkeä raamia, jonka mukaan päivittäisen rutiinit hoidetaan, se vaikuttaa työskentelyyn ja tunnelmaan negatiivisesti, ja tekee palvelun laadusta epätasaista. Prosessit tuovat tasaisuutta laatuun.

Tunnelma oli Kitty Catin yrittäjille tärkeä ja kiinnostava elementti kehitysprosessin alusta alkaen. Heillekin oli selvää, että tunnelma on yksi elementti jolla halutaan rakentaa Kitty Catin brändiä. Tunnelmaa voidaan luoda, koska arvонуonti tapahtuu kohtaamisessa. Koska kohtaamista voi ohjata paljonkin, on tunnelman muotoilu mahdollista. Muotoilulla voidaan vaikuttaa fyysiseen ympäristöön, auditiiivinen

ympäristöön, lämpötilaa, valoisuuteen ja muhin aisteihin ja ihmisiä stimuloiviin asioihin. Idointiriihessä tuli selkeästi esille ihmisten halu tuntea palvelu kaikkilla aisteilla. Musiikin ja tuoksujen tulee olla sopivia, tilat ja ihmisten pitää antaa siisti vaikutelma ja sisustuksen värimaailma täytyy rauhoittaa. Paras tunnelma voidaan myös kehittää palvelumuotoilun avulla.

Kehitystyö on alkanut vuonna 2015 ja jatkuu edelleen. Oppimista motivoi mahdollisuus vaikuttaa Kitty Catin tulevaisuuden palvelumalliin, ja auttaa heitä luomaan moderni ja kehitetty malli, joka voisi olla käytettävissä ja testattavissa siltä osin kuin pitävät heille sopivana. Mahdollisuutena on luoda yhdessä henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa täysin uudenlainen kauneudenhoitopalvelu.

Kitty Catilla on motivoitunut henkilökunta ja sitoutunut omistajavetoinen yritys, yrityksellä on loistavat mahdollisuudet viedä ehdotuksia ja uusia malleja käytäntöön. Kun henkilökunta otetaan mukaan päätöksentekoon muutoksia ei varsinaisesti tarvitse jalkauttaa sanan varsinaisessa merkityksessä, koska keskustelemalla ja tekemällä yhteisiä päätöksiä muutokset pidetään omina valintoina ja ne ymmärretään paremmin.

Yritysten avainkysymys onkin nykyisessä ja vielä etenevässä määrin tulevassa markkinatilanteessa, miten saada asiakas ostamaan juuri kyseiseltä yritykseltä palveluita samalla kun markkinoilla on lukuisia kilpailevia toimijoita. Kauneudenhoitolat ovat lähtökohtaisesti samanlaisia ja tarjoavat samoja palveluita samalla konseptilla. Yritysten täytyy erottautua positiivisesti kilpakumppaneistaan.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström

Asiakaspalvelukokemus.fi. 19.12.2016. Blogi Asiakaskokemus – paljon melua tyhjistä?  
Luettu 16.8.2017

<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>

Espoon Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013. Luettu 30.9.2017

Heikkinen, H. 2012. Service Blueprint, toimintamalli. Luettu 21.4.2018.

<https://www.innokyla.fi/web/mallil11516>.

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus+Rakkaus=Raha.  
Sähkökirja. Talentum Media Oy

ManPowe Group Oy. 2017. Asiakaspalvelun trendiraportti. Tulostettu 16.8.2017.

<http://tietopankki.manpower.fi/asiakaspalvelun-trendiraportti-2017>

Miettinen, S. 2014. Muotoajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry

[nuorkauppakamarit.fi/info/](http://nuorkauppakamarit.fi/info/)

Ojasalo, K. Moilanen, T ja Ritalahti, J. 2014 Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista  
osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Pitkänen, T. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut kohtaamisessa?. Helsinki: WSOY

Pyörre, S. 2014. Palvelumuotoiluopas. Solinor Oy. Tulostettu 8.5.2017.

<https://solinor.fi/oppaat/>.

[https://eliademy.com/app/pluginfile.php/835440/mod\\_resource/content/0/1480432334-1144998-palvelumuotoiluopas-web\\_solinor%20%281%29.pdf](https://eliademy.com/app/pluginfile.php/835440/mod_resource/content/0/1480432334-1144998-palvelumuotoiluopas-web_solinor%20%281%29.pdf)

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Nosta asiakaskokemukset ja työhyvinvointi  
uudelle tasolle tunnelmamuotoilun avulla. Helsinki: Talentum Pro

Reason, B., Lövlie, L., Flu, M.B. 2016. Service Design for Business. New Jersey: Wiley

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusyhtiö  
Pohjantähti

SDT. 2010-2012. Palvelumuotoilun työkalupakki. Tulostettu 15.8.2017

[https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt\\_palvelumuotoilun\\_tyokalupakki.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf)



Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. d.a. Tulostettu 15.8.2017.  
[http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T.1999. Arvon lähteillä. Juva: WSOY

Storbacka, K., Lehtinen, J. 2005, kuudes painos. Asiakkuuden ehdoilla. Juva: WSOY

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy

**LIIITEET**